الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي

العقيد أكلي محند اولحاج

البويرة

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire

Colonel Akli Mohand Oulhadj Bouira

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير.

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

تحت عنوان

دور إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة أغذية الأنعام "ONAB" بـ عين بسام

من إعداد الطلبة:

- نبهي فضيلة
- جريدران نطيمة

تحت إشراف الأستاذ:

يحياوي سمير

السنة الجامعية:2011-2012

كلمة شكر وتقدير

اللهم إنا نسألك إيمانا دائما وقلبا خاشعا وعلما نافعا ونستعين بعافيتك ونتجرع من علمك ونحمدك على تسهيلك لطريقنا راجين منك العفو والمغفرة.

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم بمعروف فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

وتطبيقا لهذا الحديث وعرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ الفاضل: يحياوي سمير على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه.

كما نتوجه بالشكر الخالص لكافة عمال مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام ونخص بالذكر المؤطر لزول أحمد.

وإلى أساتذتنا الكرام الذين ساهموا في إثراء رصيدنا المعرفي.

وكما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتفوق أهدي هذا العمل إلى :

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها "أمي" العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل شيء من أجل دفعي في طريق النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

"أبي" الغالي.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان، ومن يصوغون إبتسامة الحياة:

إلى أخواتي "فاطمة الزهراء"، رزيقة"، "إيمان"، "هاجر"، "نور الهدى" وسلسبيل" وإلى أخي آخر العنقود "أيوب" الحبوب.

وإلى من عرفت وصادقت وأحببت زوجي ونور عيني "العيد"

و الى التي أنار الله بها بيتي إبنتي "رفيف"

وإلى أسرة زوجي

إلى أعز صديقاتي اللواتي كن رمز للصداقة : فاطمة، سهيلة، فطوم،سعاد.

إلى الذين شاركوني مختلف مراحل مشواري الدراسي وأخص بالذكر قسم الماستر تخصص إدارة أعمال إلى من يسعهم قلبي ولم تسعهم الورقة إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

فضيلة

الإهداء

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وغمرت فينا روح المثابرة والإجتهاد

إلى نبع الحنان الصافي والصدر الحنون"أمي الغالية"

إلى من نسج لي من النهار شراع الحياة ولم يبخل علينا في دراستنا

"أبي الغالي"

إلى روح جدي الطاهرة "حسين" رحمة الله عليه

إلى إخوتي سميرة ليلى حفيظة نصر الدين وكتكوت البيت "زين الدين"

إلى زوجي الغالي "عادل" وكل أفراد أسرته كبيرا وصغيرا إلى من

تقاسمت معي الحلو والمر في إنجاز هذا العمل"فضيلة" وإلى كل

أساتذة وطلبة معهد العلوم الإقتصادية واخص بالذكر طلبة فرع إدارة

الأعمال الإستراتيجية وإلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة.

فطيمة

الفهرس

مقدمة.. أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الإنتاج و العمليات

تمهيد.. 02

المبحث الأول: ماهية إدارة الإنتاج والعمليات........................ 03

المطلب الأول: تعريف إدارة الإنتاج والعمليات........................ 03

المطلب الثاني: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات 05

المطلب الثالث: قرارات إدارة الإنتاج والعمليات........................ 06

المطلب الرابع: علاقة إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارات الأخرى........... 07

المبحث الثاني: تخطيط الإنتاج والرقابة عليه........................ 11

المطلب الأول: تصميم المنتج 11

المطلب الثاني: تخطيط الإنتاج 14

المطلب الثالث: الرقابة على الإنتاج.................................... 17

المبحث الثالث: إدارة الجودة وأدوات الرقابة عليها..................... 21

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة وأهميتها............................ 22

المطلب الثاني: أبعاد الجودة.. 24

المطلب الثالث: محددات الجودة.. 26

المطلب الرابع: أدوات الرقابة على الجودة.............................. 27

خلاصة.. 32

الفصل الثاني: مدى مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:.. 34

المبحث الأول : مفاهيم حول الميزة التنافسية........................ 35

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها........................ 35

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية................................ 37

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية................................ 41

المطلب الربع: قياس الميزة التنافسية.................................. 45

المبحث الثاني:القدرة التنافسية وطرق تحقيقها.. 48
المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية.. 48
المطلب الثاني: أنواع القدرة التنافسية.. 50
المطلب الثالث: طرق تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة........................ 50
المبحث الثالث: أهمية إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية........... 52
المطلب الأول: طبيعة الموارد والفاعل بينهما لتحصيل الميزة التنافسية 52
المطلب الثاني: مدى مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية... 56
المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة بالمؤشرات التنافسية........................ 60
المطلب الرابع: أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية........................ 63
خلاصة.. 67

الفصل الثالث: أثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية

–دراسة حالة مؤسسة "ONAB"–

تمهيد.. 69
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام.......................... 70
المطلب الأول: المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة........................ 70
المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة، أهدافها، مهامها، نشاطها............ 73
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.................................... 77
المطلب الرابع: الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة................................ 87
المبحث الثاني: الموارد التي تدخل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة 91
المطلب الأول: الموارد المادية للمؤسسة 91
المطلب الثاني: الموارد المالية للمؤسسة 93
المطلب الثالث: الموارد البشرية للمؤسسة 96
المبحث الثالث: واقع إدارة الإنتاج والعمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ... 102

المطلب الأول: واقع إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة........................ 102
المطلب الثاني: دور إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة... 108
المطلب الثالث: عوامل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة........................... 109
المطلب الرابع: الرقابة على المواد.. 115
خلاصة.. 120
الخاتمة العامة... 122
المراجع... 126
الملاحق

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
(3،1)	الطاقة الإنتاجية لمؤسسة أغذية الأنعام	88
(3،2)	توزيع الطاقة الإنتاجية لمؤسسة أغذية الأنعام	88
(3،3)	الإمكانيات التسويقية لمؤسسة أغذية الأنعام ما بين سنتي (2007–2011)	90
(3،4)	الآلات والمعدات الخاصة لمؤسسة أغذية الأنعام.	92
(3،5)	التمويل الذاتي لمؤسسة أغذية الأنعام ما بين سنتي (2007–2011)	94
(3،6)	رقم أعمال أغذية الأنعام ما بين سنتي(2007–2011)	96
3،7)	النتيجة الصافية لمؤسسة أغذية الأنعام مابين سنتي (2007–2011)	97
(3،8)	تقسيم العمال حسب الفئات	99
(3،9)	تقييم العمال حسب السن	93
(3،10)	تقسيم العمال حسب سنوات الخبرة	100
(3،11)	تصنيف وترميز المواد الأولية	101
3،12)	ترميز وتصنيف الفيتامينات	107
(3،31)	أهم زبائن المؤسسة	107
(3،14)	أسباب التلف	110
3،15)	عدد مرات تكرار العيوب	116
		118

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1،1)	علاقة إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة مع البيئة الداخلية	10
(2،1)	دورة نظام الرقابة على تكلفة الإنتاج	20
(3،1)	مخطط باريتو	30
(4،1)	مخطط السبب والنتيجة	31
(5،1)	دورة حياة الميزة التنافسية	43
(6،2)	طرق تحقيق الميزة التنافسية	52
(7،2)	خصائص القدرات المتميزة	55
(8،2)	العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق والأرباح	60
(9،2)	العلاقة بين الجودة والتكاليف	61
(10،2)	العلاقة بين الجودة والأرباح	62
(11،3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام ONAB	85
(12،3)	الإمكانيات التسويقية للمؤسسة ما بين سنتي(2011،2007)	90
(13،3)	التمويل الذاتي لمؤسسة أغذية الأنعام ما بين سنتي(2011،2007)	94
(14،3)	رقم أعمال مؤسسة أغذية الأنعام ما بين سنتي(2007–2011	96
(15،3)	النتيجة الصافية لمؤسسة أغذية الأنعام ما بين سنتي (2011،2007)	98
(16،3)	تقسيم العمال حسب الفئات	99
(17،3)	التمثيل البياني للعمال حسب السن	100
(18،3)	التمثيل البياني للعمال حسب سنوات الخبرة	101
(19،3)	الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج	104
(20،3)	عملية إستقبال المواد الأولية	106
(3، 21)	مخطط السبب والنتيجة	117
(3، 22)	مخطط باريتو"Pareto"	119

مقدمة

مقدمة

رغم مرور قرنين على الحديث في موضوعات الإنتاج، على يد آدم سميث، فلا زالت تشغل الحيز الأكبر من إهتمام المؤسسات فقد إتسع نطاق إدارة الإنتاج والعمليات في السنوات الأخيرة بشكل واسع، حيث أمكن تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الإنتاج على مدى واسع في مجال الخدمات مثل: الخدمات الصحية، خدمات النقل...الخ.

ومن هنا تغير مجال إدارة الإنتاج إلى مجال إدارة الإنتاج والعمليات أو إدارة العمليات، حيث عرفت "إدارة الإنتاج والعمليات" تطورات عديدة، خاصة بعد إشتداد المنافسة بين الدول الصناعية الكبرى، وظهور التكتلات الإقتصادية العملاقة والتطور التقني المتسارع، وفي ظل هذه التغيرات لا يمكن لهذه المؤسسات أن تبقى بمعزل عن تأثيرها ،لذا أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، الأمر الذي فرض عليها السعي لإكتساب مزايا تنافسية، حيث لجأت هذه المؤسسات إلى الإعتماد على مواردها المالية والمادية والبشرية والتنظيمية، قصد إحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها للتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ومن هذا المنطلق فقد وظفت المؤسسة مواردها من خلال استعمالها لأسلوب الجودة وهو ليس بمتطلب جديد، لكنه أضحى ضروريا وهاما لكل مؤسسة بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها، وصار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، فلا يخفى على أي أحد أن وجود المؤسسة مرهون بوجود زبائنها، ولضمان البقاء يقتضي الحفاظ على الزبون وإنتهاج مسعى الجودة في رفع التحدي، فهو يسمح بتحسين الطاقة الإنتاجية للمؤسسة لرفع حصتها السوقية بفضل جودة المنتج وبتخفيض تكاليف الإنتاج والصيانة..الخ.

ولقد كان لنجاح المؤسسات اليابانية في الأسواق العالمية في سوق الصناعات الإلكترونية وصناعة السيارات، الذي كان نموذجا لسعي المؤسسات للاهتمام بالجودة، حيث اتضح بأن الجودة العالية لا يعني بالضرورة السعر المرتفع، مما دفع بتلك المؤسسات إلى إعادة النظر في

استراتيجية الإنتاج والعمليات وأولوياتها التنافسية وتطوير سلاحها التنافسي من خلال تحقيق التميز في إدارة الإنتاج والعمليات.

بناءا على ما سبق تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي:

– ما مدى مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية هي:

* هل لإدارة الإنتاج و العمليات دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام؟

* هل يتم تطبيق أدوات الرقابة على الجودة من طرف مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام؟

* ما هي أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام؟

فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:

* تلعب إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة المدروسة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية.

* يضمن قسم مراقبة الجودة (النوعية) تحقيق متطلبات الجودة بإستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية الخاصة بتحسين الجود في مؤسسة المدروسة.

* الجودة عامل من عوامل تنافسية المؤسسة فهي تساهم في نجاحها وتدفعها للإحترافية في الإنتاج بجودة عالية مما يحسن من مركزها التنافسي.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية مهمة في القطاع الاقتصادي وهو لفت الانتباه لأهمية إدارة الإنتاج والعمليات، التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل النظام العالمي المفتوح خاصة ما أفرزته ظاهرة العولمة، ويمكن لهذا البحث أن يساهم بتحسيس مسيري

المؤسسات الاقتصادية بأهمية الاهتمام بهذه الإدارة، قصد تحقيق التميز التنافسي، وهذا في ظل ضعف إهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بها.

أهداف البحث:

سنسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

* إبراز أهمية إدارة الإنتاج والعمليات بالنسبة للمؤسسة المدروسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

* محاولة إبراز واقع إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة المدروسة.

* تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية ، من خلال الاهتمام بإدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها إحدى التحديات التي يواجهها العالم اليوم التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي.

أسباب إختيار الموضوع:

*ارتباط الموضوع بمجال التخصص مع الرغبة في الإطلاع أكثرعلى هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.

*اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم.

*التساؤل الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة، رغم الإمكانيات المادية والبشرية والثروات الطبيعية التي تزخر بها.

* ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بإدارة الإنتاج والعمليات رغم أهميتها.

منهجية البحث:

تضم كل من منهج البحث، وكذا الوسائل المستخدمة في البحث.

1- منهج البحث: للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها إخترنا استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري والذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق

والبيانات المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات والميزة التنافسية من خلال المنهج التاريخي، ومحاولة تفسير هذه البيانات والحقائق للكشف عن مدى مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال المنهج التحليلي.

2- أدوات جمع البيانات: فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة يتم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية، وذلك لبلورة الإطار النظري الخاص بالبحث، أما في الجانب التطبيقي يتم الإعتماد على مختلف وثائق المؤسسة ،وكذا المقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة.

حدود البحث:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، سنحدد مجال دراستنا بمايلي:

1-الحدود الموضوعية: سنركزمن خلال هذا البحث على توضيح مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات من حيث التعريف بها، أهدافها، قرارتها، وعلاقتها بالإدارات الأخرى كما سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريفها، أنواعها، مصادرها ومحدداتها، وسنركزعلى مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية.

2-الحدود المكانية: سوف يتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام ولاية البويرة.

3-الحدود الزمانية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث، والوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة، سنقوم بدراسة وتحليل الفترة الزمنية المقدرة بخمس سنوات الأخيرة من عمر المؤسسة المختارة ما بين سنتي (2007-2011).

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات إلا أن أبرزها:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

- النقص في الدراسات الميدانية المركزة على دور إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كأساس لموضوع الدراسة.
- كما واجهتنا بعض الصعوبات على مستوى المؤسسة المدروسة محل الدراسة التطبيقية، خاصة في الحصول على المعلومات الكافية حول الموضوع المعالج.

المصطلحات المفتاحية الواردة في البحث:

قصد إزالة أي لبس في إستخدام بعض المصطلحات المهمة في البحث حاولنا التركيزعلى أبرزها سنأتي إلى توضيح البعض الأخر من خلال هذا البحث.

-**الميزة التنافسية:** هومفهوم إستراتيجي ،يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار أقل من المنافسين أو من خلال مرونة عملياتها...الخ، والذي يكسبها ميزة التكلفة الأقل ، وميزة التمييز.

-**الموارد:** تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية ،المعلومات ،المعارف...الخ، والتي تراقبها المؤسسة.

-**الكفاءة الإنتاجية:** هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة.

-**الطاقة الإنتاجية:** هي عدد الوحدات التي تستطيع المؤسسة الإنتاجية القيام بصناعتها خلال الفترة الزمنية المعينة.

-**الكفاءة:** هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة.

-**الإنتاج المستمر:** هو توالي عمليات تكرارية لحد كبيرعلى خط أو خطوط الإنتاج أو هو إنتاج نمطي في مخرجاته يتم على آلات متخصصة أو في خطوط الإنتاج.

-**الإنتاج المتقطع:** هوغير نمطي في مخرجاته ولا يتم إلا بعد تحديد المواصفات من طرف المستهلك.

-**نظام الإنتاج:** هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من اجل إنتاج السلع والخدمات.

كما سنشير فيما يلي إلى المصطلحات التي استخدمناها بشكل مترادف:

- لم نفرق بين مصطلح العمال، العمالة.
- اضطررنا أحيانا لاستخدام مصطلح المؤسسة بدلا من وحدة، شركة، منظمة.

تقسيمات البحث:

للوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وقد سبقت هذه الفصول مقدمة عامة.

بحيث تطرقنا في الفصل الأول والذي جاء بعنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الإنتاج والعمليات والذي يضم ثلاث مباحث فالأول يدرس ماهية إدارة الإنتاج والعمليات، والثاني سوف نتناول فيه تخطيط الإنتاج والرقابة عليها، أما الثالث فيتناول إدارة الجودة وأدوات الرقابة عليها.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان مدى مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية والذي يضم بدوره ثلاث مباحث فالأول يدرس مفاهيم حول الميزة التنافسية والثاني يتناول القدرة التنافسية وطرق تحقيقها، أما الثالث فيتناول أهمية إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فورد تحت عنوان اثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام"، حيث تم عرض الدراسة الميدانية في ثلاثة مباحث، فالأول تم فية عرض تقديم عام لمؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام ،أما الثاني تم عرض مختلف موارد المؤسسة التي تدخل في تحقيق الميزة التنافسية لها ،أما الثالث تطرقنا فيه إلى واقع إدارة الإنتاج والعمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الإنتاج

والعمليات

تمهيد:

عرفت إدارة الإنتاج والعمليات عدة تطورات، نتيجة لظهور التكتلات الإقتصادية العملاقة والتطور التقني المتسارع، وخاصة بعد إشتداد المنافسة بين المؤسسات الساعية إلى النجاح والنمو والإستمرارية وتحقيق الربح على المدى البعيد، مما دفع بتلك المؤسسات إلى إعادة النظر في إستراتيجية الإنتاج والعمليات بإعتبارها إحدى التحديات التي تواجهها بهدف تحقيق مستويات عالية من الآداء.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب إدارة الإنتاج والعمليات سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الإنتاج والعمليات، وكذا تخطيط الإنتاج والرقابة عليه، إدارة الجودة وأدوات الرقابة عليها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الإنتاج والعمليات

إن إدارة الإنتاج والعمليات قديمة قدم الإنتاج حيث يعود بداية الاهتمام بهذه الوظيفة إلى الحضارة البابلية من القرن الماضي إبان حكم حمورابي، فخلال العقود الأخيرة من القرن الماضي، ازداد الاهتمام بوظيفة الإنتاج والعمليات باعتبارها إحدى التحديات التي تواجهها المؤسسات بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء.

المطلب الأول: تعريف إدارة الانتاج والعمليات

من أجل إبراز مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات الذي أخذ تطورا كبيرا خلال العقود الماضية وبرز كحقل معرفي في المؤسسات بشكل واضح سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف:

يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات بأنها:" عملية خلق السلع والخدمات التي لها قيمة شكلية ومكانية وزمنية"[1]

- كما نجد من عرفها على أنها:"النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج (أي المدخلات من مواد خام وعمالة، أفكار، معدات، أموال،...)، من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع ملموسة (أجهزة، آلات...) أو خدمات.[2]
- وهناك من يرى أنها "عبارة عن الأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات وذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات".[3]
- في حين هناك أيضا من يرى أنها "مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم والتشغيل والرقابة على العملية التحويلية".
- وأيضا أعطي لها تعريف بسيط بأنها"إدارة العملية التحويلية"[4]

[1]) محمد الصيرفي،"إدارة العمليات والإنتاج"، دار الفكر الجامعي، مصر،2007، ص :9.

[2]) حسين حريم،" مبادئ الإدارة الحديثة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 341.

[3]) سليمان خالد عبيدات،" إدارة الإنتاج والعمليات"، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص:17.

[4]) محمد توفيق ماضي،" إدارة الإنتاج والعمليات"، الدار الجامعية، مصر، لم يتم ذكر السنة، ص: 11.

- إستنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ أن التعريف الأول: يقر أن إدارة الإنتاج والعمليات تهتم بإتخاذ القرارات التي تتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمة بحيث يتم الإنتاج طبقا للمواصفات الموضوعة وبالكميات المطلوبة في الوقت والمكان المقرر وبأقل تكلفة ممكنة.

أما التعريف الثاني والثالث: فيوضحان أن المؤسسات تستخدم وتستعمل مدخلات كثيرة وتنفذ العمليات المطلوبة لتحويل المدخلات إلى المخرجات المرغوب فيها.

أما التعريف الرابع: نجد أن إدارة الإنتاج والعمليات تتضمن أنشطة إدارية، من تصميم الذي هو عبارة عن مجموعة من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة بإختيار الطريقة التي يمر بها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

أما التشغيل هو عبارة عن: مجموعة من القرارات التي تعطي للعملية التحويلية الصيغة الحركية وتبعث فيها الحياة.

أما الرقابة هي: التأكد من أن التشغيل الفعلي يمر حسب الخطة الموضوعة وإتخاذ إجراءات التصحيح في وقت الحاجة إليها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

- إن إدارة الإنتاج والعمليات هي إدارة تركزعلى الأنشطة الفنية(التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة) التي تؤدي إلى خلق السلع والخدمات عن طريق عمليات تحويلا المدخلات إلى مخرجات.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسات على إختلاف أنواعها وحجومها وملكيتها إلى تحقيق أهدافها التي تساهم في تحسين وضعيتها وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي: [(1)]

- **الكلفة(cost):** المقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون الكلفة معقولة للمؤسسة بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المعقول.
- **الإنتاجية (Productivity):** عبارة عن قسمة القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات وهي مؤشر مهم على قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات.
- **الجودة (Quality):** تعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون، أو تتطابق مع هذه الحاجة.
- **المرونة(lexibility):** يقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية.
- **التسليم السريع (Delivery):** معنى أن تقوم المؤسسة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبائن.
- **الكفاءة(Efficiency)**:هي حسن إستغلال الموارد المختلفة من مواد وعمل وطاقة ورأس مال.
- **الإبداع التكنولوجي(Technological Innvation):** هو القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسين ما موجود منها.

المطلب الثالث: قرارات إدارة الإنتاج والعمليات

[1]) صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال" ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص:529.

هناك مجموعة من القرارات إدارة الإنتاج والعمليات والمتمثلة في ما يلي:(1)

1-الاستخبارات الخاصة بالعمليات:

دراسة العوامل المؤثرة في وظيفة الإنتاج والعمليات مثل التغيرات في مؤسسات المنافسين أو التطورات في التكنولوجيا العملية أو مواد خام جديدة في مكوناتها وأيضا التشريعات البيئية.

2- المصانع:

تتناول أمورمثل: عدد المصانع مواقعها، مدى التخصص .

3-الطاقة:

تشمل معدات المؤسسة، الموارد البشرية المتاحة، الفائض في استخدام الطاقة فيما يتعلق بالطلب.

4-التكامل الرأسي:

قيود المؤسسة فيما يتعلق بحلقة القيمة(سلسلة القيمة)، إدارة العلاقة بين المؤسسة والموردون والموزعون والزبائن.

5-تكنولوجيا العملية:

تتضمن قرارات مثل: درجة تخصص التكنولوجيا ومهارات العمالة المطلوبة، درجة الألية.

6-تقديم منتج جديد:

تشمل أمور مثل: تحديد مدى اتساع خطوط الإنتاج، معدل ونمط تقديم منتجات جديدة.

7- الموارد البشرية:

تتضمن أمور متعلقة بجذب أفراد ،الاختيار،الترقية،التقييم،الحوافز،المكافأت،تطوير المهارات وتعديلها للتغيرات التكنولوجية.

[1]) نبيل محمد مرسي، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص ص : 63،64.

8-إدارة الجودة:

هناك عدة عناصر أساسية لجودة المنتج وتشمل: الأداء، الخصائص، درجة الوثوق بالمنتج (التطابق، المتانة، الخدمة المقدمة، الجودة).

9- العلاقات مع الموردين:

تتناول أمور مثل: اختيار الموردين، درجة دخول المورد كشريك، والرقابة على الموردين.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارات الأخرى

إن إدارة الإنتاج والعمليات تعد جزءا من المؤسسة فإنها لا يمكن أن تعمل بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى وسنتطرق إلى علاقة إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارات الأخرى فيمايلي:[(1)]

1-إدارة التسويق:

هي الوظيفة التي تهدف إلى اكتشاف الحاجات وتنمية الطلب على مخرجات المؤسسة من سلع أو خدمات والقيام بدراسات للسوق والسلعة والتنبؤ بالطلب في المستقبل،والقيام بحملات الإعلان والترويج وتوطيد العلاقات بالمستهلكين بهدف الاحتفاظ بحصة جيدة من السوق.

2-الإدارة المالية:

تعد الوظيفة المسؤولة عن توفير الأموال اللازمة لدعم عملية الإنتاج وإجراء التحسينات وتوظيف تلك الأموال توظيفا صحيحا فضلا عن المشاركة في دراسة الجدوى وتقويم الاستثمار والمساهمة في قرارات تكنولوجيا التحويل ، وإعداد كشوفات الحسابات النهائية للمؤسسة وتقويم الوضع الاقتصادي للبيئة المحيطة بالمؤسسة.

بالإضافة إلى هذه الوظائف فإن للمؤسسة عددا أخر من الوظائف المساعدة لوظيفة الإنتاج والعمليات وهي:

---

[1]) عبد الكريم محسن، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص ص :439-440.

3-البحث والتطوير:

تهدف إلى الكشف عن أفكار المنتجات أو خدمات جديدة ودراسة إمكانية إطلاع المؤسسة بإنتاجها.

4-هندسة وتصميم المنتوج:

تتبنى هذه الوظيفة مسؤولية تحديد مواصفات المنتوج لتلبية حاجات الزبائن فضلا عن تحديد الأساليب اللازمة لإنجاز عملية الإنتاج.

5-المشتريات:

تقوم هذه الوظيفة بتوفير المواد والتجهيزات، اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات وذلك عن طريق دراسة الأسواق المحلية والعالمية وتشخيص المصادر الجديدة لشراء والتعرف على الموارد الجديدة في الأسواق ونقل تلك الصور إلى إدارة العمليات في المؤسسة لتقرير مدى الحاجة لشراء تلك المواد.

6-الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة بالكشف عن مصادر القوى العاملة فضلا عن تأهيل، تدريب، تعين العاملين ووضع نظام لتحفيزهم في المؤسسة والتدخل في حل النزاعات بين المؤسسة واتحادات أو نقابات العمال.

7- **النقل:**

هي الإدارة المسؤولة عن توزيع المنتجات إلى الزبائن أو إلى مخازن الجملة عبر قنوات التوزيع على أمل توزيعها إلى الأسواق، وكذلك نقل المواد الأولية ونصف المصنعة من مصادرها إلى معمل المؤسسة وتأمين انسياب المواد بين مراحل الإنتاج.

8- القانونية:

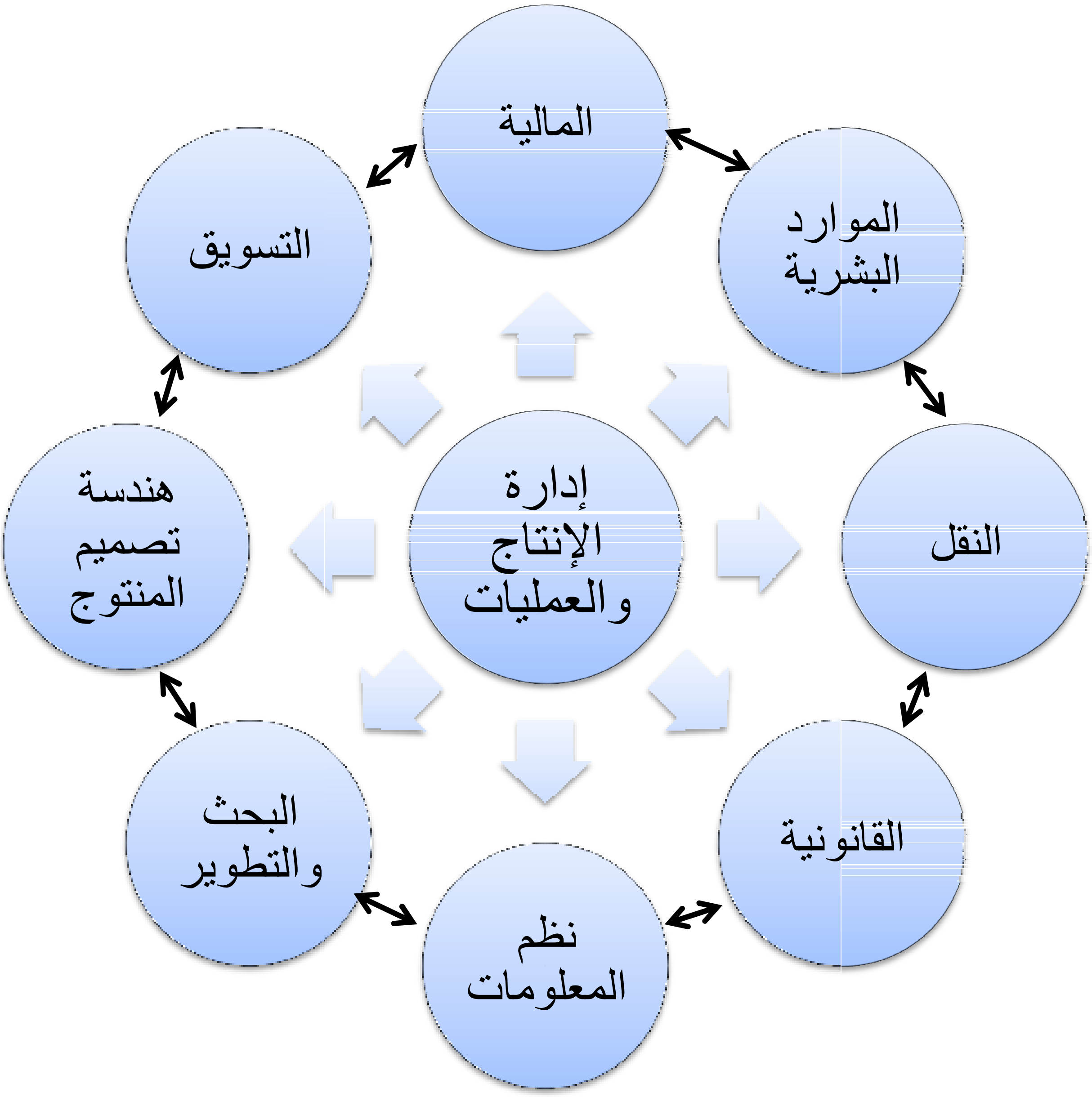
تهتم هذه الوظيفة بمسؤولية التأكد من سلامة استخدام العلامات التجارية، سلامة الأداء، النقل، التغليف، توفير السلامة الصناعية في المؤسسة فضلا عن ضمان خضوعها لالتزامات التعاقدية وتشريعات القوانين المحلية والدولية.

9- المعلومات:

هي الإدارة المسؤولة عن جمع البيانات من البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتحليلها وتحديثها وبينها عبر قنوات الإتصال في الشركة إلى جميع النظم الفرعية في الشركة يقصد الإستفادة من هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إدارية.

ولدينا الشكل التالي: يوضح علاقة نظام الإنتاج والعمليات في المؤسسة مع البيئة الداخلية.

الشكل رقم (1،1): علاقة إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة مع البيئة الداخلية.



المصدر: عبد الكريم محسن، مرجع سبق ذكره، ص: 441.

المبحث الثاني: تخطيط الإنتاج والرقابة عليه

تحتوي إدارة الإنتاج والعمليات على ثلاث مجموعات أساسية من أنشطة التصميم والتخطيط والرقابة، فالتخطيط يتعلق بكيفية اختيار المنتوج وتقديمه إلى السوق ثم الرقابة على المنتوج النهائي للتأكد من حصوله على المواصفات المطلوبة، وبأقل التكاليف الممكنة.

المطلب الأول: تصميم المنتج

يعد التصميم أحد القرارات الإستراتيجية لإدارة الإنتاج والعمليات التي تساهم في قيادة معظم الأعمال، وتبدأ عملية التصميم من لحظة تفكير المؤسسة الصناعية في تطوير منتجاتها القائمة أو ابتكار منتجات جديدة.

1-مفهوم التصميم:

فقد عرفه" ماركس" (Marks): "بأنه تركيب الأنشطة أو الأجزاء أو العناصر لضمان الحصول على منتج ذوكفاءة وجودة عالية." [1] وعلى العموم فإن المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات فهي تمتلك ثلاث مظاهر وهي:

أ- **المفهوم:** ويشمل الفوائد المتحققة من شراء المنتج .

ب-**الأجزاء والمركبات:** هو ما يتكون منه المنتج(سلعة /خدمة) والتي عن طريقها تقدم الفوائد المعرفة في المفهوم.

ج- **العملية:** هي العمليات التي تؤديها إدارة الإنتاج والعمليات بهدف إنتاج وتقديم المنتج والذي يشمل تلك المركبات المتجمعة في كل مكان.

2-الاعتبارات الأساسية في تصميم المنتوج:

هناك عدة اعتبارات أساسية في تصميم المنتج الجديد ويمكن تلخيصها كالتالي:[2]

-الكلفة: أي تصنيع المنتجات بكلف منخفضة أو مقبولة على أن لا يؤثر على الجودة.

[1]) غسان قاسم داود اللامي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار اليازوري، الأردن، 2008 ص: 240.

[2]) نفس المكان ، ص: 241.

-الجودة:أي هناك مواصفات ومحددات يجب أن لايتنازل عنها المنتج، حفاظا على مستوى الجودة.

-اقتصادية الإستعمال: أي أن يكون المنتج إقتصاديا في الإستعمال من حيث إستهلاك للوقود مثلا.

-الصفات الجمالية: إضافة إلى أداء المنتج لوظائفه وإشباعه لحاجات المستهلك يجب أن لا تنسى المؤسسة الصفات الجمالية من حيث شكل المنتج ولونه... الخ.

-الحجم والطاقة والمتانة: أي يجب أن يكون المنتج بحجم معقول وبطاقة كبيرة وإنتاجية عالية ومقسما بمتانة كافية.

-المعولية: أي أن يكون المنتج قادرا على أداء الوظائف الخاصة به لسنة معينة بدون حدوث حالة عطل أو توقف أو فشل.

-دوام الإستمرار: أن يوفر التصميم الحالي للمنتج إمكانية الإستمرار بالعمل وأداء وظائفه.

-القابلية للصيانة: يسمح التصميم بصيانة الأجزاء المنتج بسهولة ويسر.

-الأمان عند الاستعمال: أي يجب أن يكون المنتج بدرجة عالية من الأمان عند إستخدامه من قبل المستهلك ، ودون حدوث أي ضرر أو أذى.

-الفائدة: تحقق فائدة المستهلك أو المنتج.

-البساطة والوضوح: أي إزالة كل ما هو زائد وغير ضروري في التصميم، وإزالة كل التعقيدات فيه.

-الإبتكار: تهدف المؤسسةإلى تحقيق جاذبية عالية للسلعة وأن تكون ذات جودة ومتانة.

3-خطوات وضع التصميم أو المواصفات:

وتتمثل خطواته فيمايلي:(1)

يعتمد تصميم المنتج الذي يتوافق مع حاجات المستهلك على عدة وسائل وأساليب، ولكن تعد بحوث التسويق من أكثرها شيوعا وفائدة عند تصميم المنتج أو الخدمة ، حيث يقوم هذا العمل على مجموعة من القواعد والأسس التي تستخدم بصورة منظمة ومقصودة لجمع البيانات عن رغبات وحاجات السوق والمستهلك، ثم العمل على تحليل هذه البيانات، واستخلاص النتائج وإستنباط الإستنتاجات الممكنة منها لأجل أن توضع بين أيدي المصممين والصناعيين المهرة لإتخاذ مايلزم من قرارات تخص المنتجات والخدمات التي تتعلق برضا المستهلك.

ويتبع القسم الخاص ببحوث التسويق طرق بحثية عديدة منها:(2)

*إستخدام الدراسات المسحية التي تعتمد غالبا على الإستبيان في جمع البيانات والمعلومات، تم تحليلها واستقراء النتائج بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لها.

*إستخدام أسلوب الملاحظة الدقيقة من خلال إعداد إستمارة ملاحظة تتضمن فقرات يؤشر الملاحظ على مستوى أو درجة وجود الخاصية، من خلال الملاحظة وقد تشير أكثر من ملاحظة في هذه العملية للتأكد من موضوعية وثبات الملاحظة.

*المقابلات التي تستدعي استحظار مجموعة من المستهلكين أو الزبائن ومن له صلة مباشرة بالمنتج من حيث إستخدامه أو بيعه أو تصليحه وصيانته للتعرف على وجهات نظرهم حول :

- وضع التصميم الإبتدائي ومراجعته.
- تصميم نموذج متكامل أول.
- إجراء إختبارات للتأكد من تحقيق التصميم الأول المتكامل للأهداف .
- تعديل التصميم وتصميم النموذج الكامل الثاني.

1) مهدي صالح السامرائي، " إدارة الجودة الشاملة"، دار جريد، الأردن، 2007، ص: 295.

2) نفس المكان، ص ص : 296،297.

- إجراء اختبارات على النموذج الثاني.

-وضع التصميم النهائي.

-مراجعة التصميم النهائي.

-إنتاج دفعات تجريبية.

-إجراء فحوص وإختبارات مكثفة للتأكد من مناسبة التصميم والوثائق الخاصة بالمنتج أو بالمنتج أو الخدمة تبعا للتصميم النهائي.

- بدئ الإنتاج.

- متابعة الإنتاج بعد توزيعه أو وضعه موضع للخدمة للوقوف على درجة قبوله، وهذا ما يدعى بالتغذية العكسية، وبهذا تكون عملية التصميم عملية دائرية تبدأ من نقطة معينة وتنتهي عندما تبدأ من جديد.

المطلب الثاني: تخطيط الإنتاج

1- تعريف تخطيط الإنتاج:

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تهتم بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المؤسسةإلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل اللازمة وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة.[1]

2- أهمية تخطيط الإنتاج:

[1]) محمد الحسين إبديوي،"تخطيط الإنتاج ومراقبته"، دار المناخ، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص ص:49.

فتخطيط الإنتاج هو نشاط يعنى بالتحديد:

- الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمؤسسة، فأهداف تخطيط الإنتاج في الظروف الراهنة تنبثق من الأهداف التسويقية، وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمؤسسة مثل: خطط المشتريات والمخازن، النقل، الطاقة، التمويل ومن المؤكد بأن بلوغ خطة الإنتاج لهذه الأهداف الإستراتيجية لا يتم دفعة واحدة إلا بعد أن يمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية(تكتكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط وتتمثل في :[1]
- الإمكانيات والموارد سواء المادية أم المالية أم البشرية اللازمة لانجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها.
- السبل أو الطرق والاجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
- الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة، فالتخطيط بدون فترة زمنية محدودة ليس تخطيطا وإنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال فترة محددة فمن المفترض تغيير بعض بنود هذه الخطة أو تغييرها كاملة بما يسمح ببلوغ أهدافها خلال الفترة المحددة.
- التتابع الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود للخطة في المواعيد المحددة.

3 – أنواع تخطيط الإنتاج:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من تخطيط الإنتاج على أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة وهذه الأنواع تتمثل في:[2]

أ) تخطيط طويل المدى:

---

[1]) محمد الحسين إبديوي، المرجع نفسه، ص :51.

[2]) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكر، ص ص : 317–319.

الذي يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في الفترات القادمة، تزيد عن العام فقد يكون لمدة عامين أو ثلاثة أو أكثر، ويعرف هذا النوع بإسم تخطيط الطاقة، لأنه يتعلق بتحديد الطاقة اللازمة وإختيار مستوى معين من الطاقة اللازمة ومثال على ذلك إختيار حجم معين لمبنى (عمارة)، عدد القاعات في مدرسة، عدد الحجرات في مستشفى، أو إختيار حجم لمصنع .

ب) تخطيط متوسط الأجل:

يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام مع تفصيل لكل شهر وليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام وتنتهي في أخره، بحيث يمكن أن تبدأ في الشهر الثاني مثلا من العام الأول وتنتهي في الشهر الأول من العام الثاني وبانتهاء كل شهر يتم إسقاط الشهر المنقضي وإضافة شهر في أخر الخطة، وبذلك يكون لدى المؤسسة الإنتاجية خطة تغطي 12 شهر بشكل مستمر وتعرف هذه العملية بالتجديد للخطة في نهاية كل شهر على ضوء ما تحقق من أرقام حقيقية، وليست مقدرة لكل من الإنتاج والطلب، بل عادة ما يتم أيضا تجديد الطلب المقدر لجميع الفترات المقبلة في الخطة .

ج) تخطيط قصير الأجل:

يتعلق بالتخطيط التفصيلي للفترات الانتاجية تقل عن شهر فقد يكون التخطيط لمدة شهر أو أسبوع أو يوم أو حتى لفترة ساعات ودقائق (كما في حالة استخدام مراكز الكمبيوتر) ويطلق على هذه العملية "الجدولة" لأنها تنطوي على جدولة إستخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر من طلبية أو أمر إنتاجي في نفس الفترة الإنتاجية.

المطلب الثالث: الرقابة على الإنتاج

تعتبر الرقابة من أهم قرارات مديري الإنتاج لضمان سير التدفقات الإنتاجية وإتمام الصفقات الخاصة بعيدا عن الأخطاء والإنحرافات والعيوب.

1- تعريف الرقابة على الإنتاج:

تعرف على أنها:"مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الانتاجية".

من التعريف أعلاه يمكن استنتاج أساسيات وإجراءات الرقابة على الإنتاج وهي:

أ- وضع خطة الرقابة وتطوير المعدلات ومعايير الأداء المستهدف أو المخطط.

ب- قياس الأداء الفعلي بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات معينة.

ج- مقارنة نتائج القياس مع المعدلات والمعايير المستهدفة .

د- اقتراح الحلول العلاجية أو التصحيحية لهذه الإنحرافات.

هـ تقديم التقارير إلى الجهات المسؤولة تتضمن الإنحرافات المكتسبة وأسبابها.

2- أهداف الرقابة:

إن الهدف الإستراتيجي لوظيفة الرقابة على الإنتاج يتمثل في التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والوصول إلى أفضل مستوى من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة أما الأهداف المحددة لهذه الوظيفة كالتالي:[1]

أ- تقديم صورة واضحة عن كميات الإنتاج الفعلية الجيدة أو المرفوضة، مقارنة مع كميات الإنتاج المخططة ومستويات الجودة المطلوبة.

ب-تقديم صورة عن الكميات المرسلة لمستودعات الإنتاج، وعن الكميات التي تم استخدامها في عمليات الإنتاج.

[1]) الفضل مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص :113.

ج- إعطاء صورة واضحة عن مستوى خدمات الإنتاج وحجم نوع الأعطال في خطوط الإنتاج.

د- مراقبة كل من الطاقة الإنتاجية المخططة وكذا مراقبة أولويات الإنتاج المخططة.

3- خطوات الرقابة على الإنتاج:

نقصد بهذه الخطوات، الإجراءات العملية أو التنفيذية للرقابة على الإنتاج وهي:[1]

أ- **التخطيط(planind)**:بعد وصول الأمر الإنتاجي سواءا من الزبون مباشرة أو من المخازن إلى إدارة الإنتاج يتم تقسيمه إلى مكونات وإعداد قائمة لبنية المنتوج، ثم وضع قائمة المواد والأجزاء الواجب شراءها وتصنيعها.

ب-المسار التصنيعي(Rouding):حيث يحدد الطريق الذي سيسلكه العمل في الداخل، ومن الذي سيقوم بالعمل وأين يتم انجازه، وكذلك تتابع العمليات الخاصة بجزء واحد و علاقته بالأجزاء الأخرى.

ج-الجدولة(Deche duliny):تعني وضع الجداول الزمنية التي تحكم حركة العمل أثناء الإنتاج وهذه الجداول هي:

***الجدول الرئيسي:** يبين عدد الوحدات الواجب إنتاجها كل شهر أو أسبوع.

* **الجداول الأسبوعية للإدارات:** تبين الإنتاج المتوقع من كل أجزاء في كل إدارة على حدة وفي كل أسبوع من أسابيع دورة الإنتاج.

* **جدول التحميل المسبق:** يعد لكل إدارة ويبين حجم العمل المنتظر إدخاله إلى الإدارات المختلفة بعد أن تنتهي الأعمال الجارية فيها.

د- الإرسال(Dispatching):يشير الإرسال إلى إعداد وإصدار لتعليمات العمل إلى المراكز التشغيلية المختلفة وفي هذه المرحلة يتم إعداد الطلبات للمواد والتوريدات، كما يتم التحقق من أن

[1]) الفضل مؤيد، المرجع نفسه، ص ص: 115،116.

الأدوات اللازمة قد تم تجميعها ويهدف الإرسال وفق إجراءات معينة للمتابعة والتأكد من التقدم الذي يحدث في كل عمل وفقا لما هو محدد في المسار التصنيعي.

4-مضامين العملية الرقابية على الإنتاج:

إن الممارسة الميدانية لوظيفة الرقابة على الإنتاج تتطلب التقيد بأنواع الرقابة التالية:[1]

أ-الرقابة على وقت الإنتاج: بموجب جدولة الإنتاج يتم تحديد أنواع العمليات المطلوب أدائها والوقت اللازم لكل عملية وبما يسمح بالانتهاء من تنفيذ العمليات المطلوبة وفقا لمواعيد التسليم المحددة على وقت الإنتاج .

ب-الرقابة على كمية الإنتاج: تقاس كمية الإنتاج باستخدام أحد المقاييس التالية:

*__مقاييس عددية:__ فيقاس حجم الإنتاج بعدد الوحدات المنتجة، أو بوحدات قياس كمية مثل: الطن، المتر، الكيلواط ساعي...الخ.

*__مقاييس فنية أو تكنولوجية:__ كأن يقاس حجم الإنتاج بعدد ساعات التشغيل.

فمراقبة كمية الإنتاج تهدف إلى الوصول بالكمية المنتجة فعليا إلى الكمية المخططة.

ج- الرقابة على المواد: فمهمة الرقابة على المواد تتمثل في الاحتفاظ بكمية كافية من المواد وبالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف، وهذه المهمة تتحقق عبر المرور بالمراحل التالية:

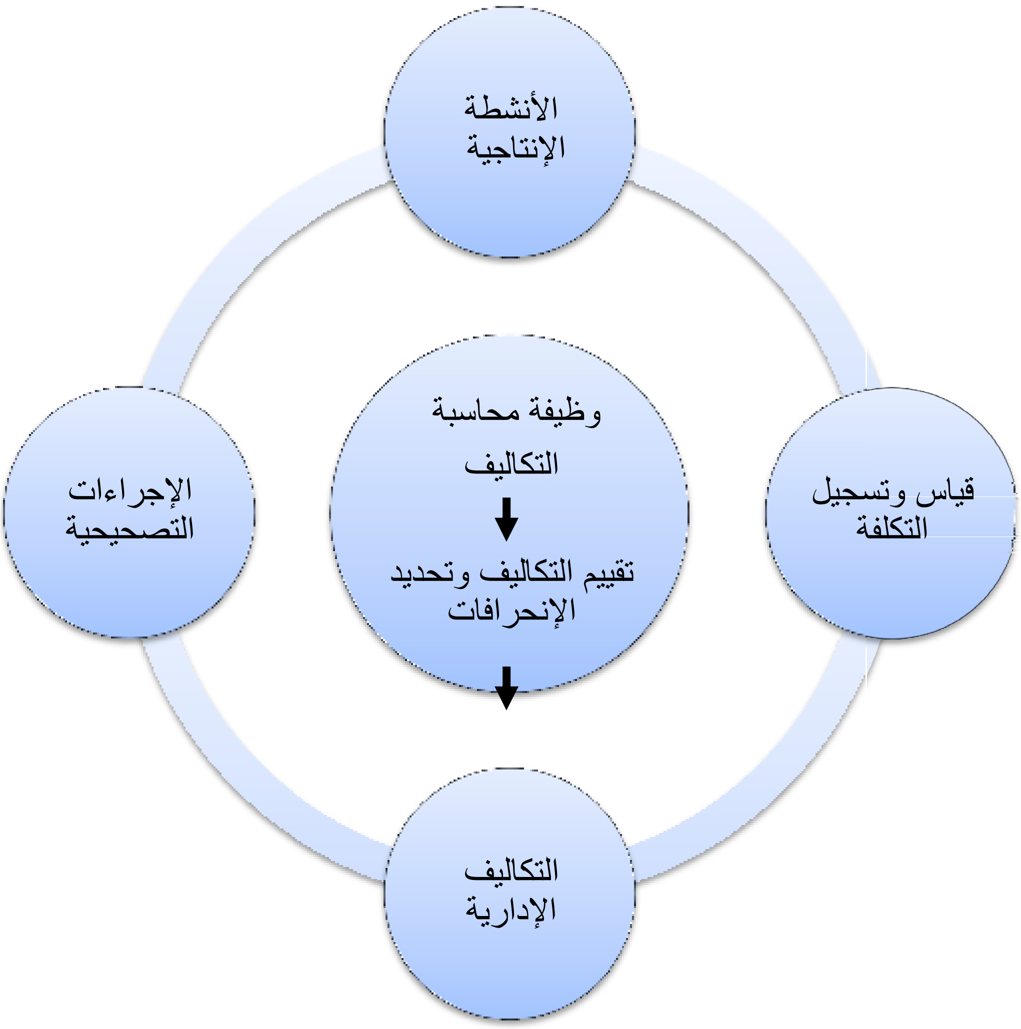
- تقدير الاحتياجات من المواد تبعا لخطة الإنتاج.
- استلام وتخزين المواد في ظل ظروف تخزينية مناسبة.
- صرف المواد بموجب طلبات محددة من قسم التصنيع أو الإنتاج.
- تحديد المخزون الفائض واتخاذ الإجراءات.

د- الرقابة على تكلفة الإنتاج: إن اهتمام وظيفة الرقابة على تكلفة الإنتاج يختلف تبعا لنمط الإنتاج المطبق، ففي ظل نمط الإنتاج المتقطع، يتم حساب تكلفة كل طلبية على حدى، بينما في

[1] الفضل مؤيد، المرجع نفسه، ص ص : 116-123.

ظل نمط الإنتاج المستمر، فتحسب التكاليف بالنسبة للوحدة المنتجة الواحدة، وفي كل الأحوال فإن الرقابة على تكاليف الإنتاج تهدف إلى ضبط التكاليف وخفضها (ليس على حساب الجودة)، مما سيمكن المؤسسة من طرح منتجاتها في الأسواق بأسعار أقل وبالتالي يعطيها ميزة تنافسية، إن نظام الرقابة على تكلفة الإنتاج يتوجب تصميمه بشكل دائري مغلق كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(2،1): دورة نظام الرقابة على تكلفة الإنتاج



المصدر: الفضل مؤيد، مرجع سبق ذكره ، ص :123.

هـ . الرقابة على الجودة: يمكن تعريفها ب:" الرقابة المستمدة التي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المحقق هل هو مطابق للمواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج".

فالرقابة على الجودة باختصارتتضمن:

*وضع معايير رقابية لقياس الجودة.

* سحب عينات عشوائية من الإنتاج وفحص جودتها.

*مقارنة نتائج الفحص مع معايير الجودة لتحديد الإنحرافات في الجودة إن وجدت.

*تصحيح الإنحرافات والعودة بالجودة إلى المستوى المطلوب.

وللرقابة على الجودة أهداف نذكر منها:

*تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب ارتفاع مستوى الجودة.

* المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأساسية التي تم وضعها لهذا المنتج.

*التأكد من صلاحية المواد المشتراة والمطابقة للمواصفات.

*تخفيض عدد شكاوي الزبائن بشأن تدني مستوى الجودة.

*تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة.

*تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة.

المبحث الثالث:إدارة الجودة وأدوات الرقابة عليها

إن الموقع الإستراتيجي الذي وصلت إليه الجودة في المؤسسات المعاصرة وما رافقها من مفاهيم حديثة لم يكن إبتكارا من العصر الحالي بل له جذوره في القدم، حيث تنسب أقدم الإهتمامات باالجودة إلى الحضارة اليابانية في القرن 18 عشر قبل الميلاد، كما كان للنتائج المهمة التي أحدثتها الصناعة جانبا من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة وأهميتها **1-**

تعريف إدارة الجودة:

نبرز مفهوم الجودة من خلال مجموعة من التعاريف المتمثلة في:[1]

أ-مفهوم الجودة من وجهة نظر المستهلك:

يمكن تعريف الجودة من وجهة نظر المستهلك على أنها: "تلبية أو تخطي حدود وتوقعات المستهلك"،إذ يحتفظ المستهلك في ذاكرته بأبعاد متعددة يقيس من خلالها جودة المنتوج أو الخدمة.

ب- مفهوم الجودة من وجهة نظر المستفيد(المستخدم):

تعرف الجودة من وجهة نظر المستفيد عن المنفعة التي يحققها المنتوج أو الخدمة لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن واالأداء، الديمومة وغير ذلك.

ج- مفهوم الجودة من وجهة نظر الإنتاج:

تقاس جودة المنتوج وفقا لوجهة نظرا الإنتاج من خلال جودة أدائه والتي تعتمد بدورها على جودة التصميم وجودة المطابقة.

تهتم جودة التصميم" بصرامة خصائص أو مواصفات تصنيع المنتوج، أما" جودة المطابقة " فإنها تهتم بمدى مطابقة المنتوج أو المصنع للمتطلبات الأساسيية.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

"الجودة هي شمولية صفات وخصائص المنتوج أو الخدمة والتي تؤثر على قدرته في إشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنية".

2-أهمية الجودة:

[1]) عواطف ابراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، الأردن، 2009، ص: 14.

عندما ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات إزداد التوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزوالمؤسسات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة، غيرت المؤسسات من اسبقياتها التنافسية، فبعد أن كانت هذه المؤسسات تولي جل إهتمامها للكلفة إنطلاقا من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينات من القرن الماضي،التي كانت تنادي بوجود هدف واحد تسعى المؤسسات لتحقيقه بهدف التميز وتحقيق الأرباح، وهو تدنية تكاليف الإنتاج، وبعد أن تفطنت إلى هذا الهدف وهومن أهداف الأداء ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق المؤسسة من خلالها التميز عن منافسيها، حيث إعتمدت على التركيز بإنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية، وتحسين الربحية.

ومن هنا يمكن القول بأن الإهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمؤسسة منها:[1]

أ- تحسين سمعة المؤسسة.

ب- تحسين الإنتاجية.

ج-تقليل الهدر.

د- تقليل الكلف.

هـ - زيادة الحصة السوقية.

و-تحسين الربحية.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة

[1]) عواطف ابراهيم الحداد، المرجع نفسه، ص ص :22،21.

حرصت المؤسسات التي ترغب بتحقيق السعادة لزبائنها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو خدمات تحتوي عددا كبيرا من أبعاد الجودة.

وبسبب إختلاف خصائص المنتوج عن خصائص الخدمة سنورد فيما يأتي مجموعتين من الأبعاد:

الأولى تتضمن أبعاد جودة السلعة والثانية تتضمن أبعاد جودة الخدمة .

1-أبعاد جودة السلعة:

يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت الأبعاد، التي يمكن من خلالها قياس جودة السلعة إلى الأبعاد التالية:(1)

أ- **الأداء(perfomance):**يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتوج مثل:اللون، الوضوح في حالة جهاز التلفزيون.

ب-**المظهر(Features):**يشير هذا البعد الى الخصائص الغير أساسية للمنتوج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون.

ج- **المعولية(Rebialitiy):**يشير هذا البعد على احتمالية استمرار المنتوج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.

د- **المتانة(Durability):**يشير هذا البعد إلى مدى طول العمر التشغيلي للمنتوج وهو العمر المتوقع له.

هـ- **القابلية للخدمة(Senviceability):**يشير هذا البعد إلى مدى إمكانية إصلاح المنتوج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح.

و- **الجمالية(Aesthetias):**كيف يبدو مظهره ، مذاقه، رائحته...الخ.

2-أبعاد جودة الخدمة:

---

[1]) رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، الأردن، ص ص :37،36.

نظرا لكون الخدمات غير ملموسة، لذا فمن الصعب قياس مدى جودتها قياسا بالخصائص المادية للسلع، لكن بشكل عام فإن مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع، فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري والتي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صريح وهذه الأبعاد هي :[1]

أ- **زمن التسليم (Time):**كم ينتظر الزبون للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الإلتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.

ب- **الإتمام (completeness):**مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.

ج- **التناسق (consistence):**مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل زبون.

د – **الدقة (Accuraey):**مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.

هـ- **الكياسة (courtesy):**مدى ترحيب العاملين بكل زبون وللجميع دون تمييز.

و- **سهولة المنال (convensieve):**مدى يسر الحصول على الخدمة

ز- **الاستجابة (Responsiveness):**مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى الزبون.

ك- **الملموسية (Tangibles):**مدى توفر شواهد مادية للخدمة.

ل- **الأهلية (conpetence):**مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة

م- **الأمان (securuty):**مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

المطلب الثالث: محددات الجودة

[1]) رعد عبد الله الطائي ،المرجع نفسه، ص : 39.

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:(1)

1- **التصميم(The Desiyn)**:يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتوج إلى مستوى الإتقان المطلق.

2- **جودة التطابق (qualuty conformance)**:هي إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا بالتأكد من المنتوج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدا، ولكن ذلك لا يكفي لوجود عوامل تؤثر فيها مثل: القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة(كالآلات والمعدات، مهارات العاملين،التدريب، الحوافز...) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى من الجودة أي يكون التصميم جيدا ولإنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئا نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد إستلامها،أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ من هنا تظهر أهمية المطابقة وعليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط والتي تأتي حسب الترتيب:

أ- تحديد السلطة المسؤولة عن المواد الغير مطابقة للشروط.

ب- النظر في إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة هي إستخدام السلعة كما هي أو صنعها من جديد، أو تحسينها أو إتلافها.

ج – تبقى المواد التي سيعاد صنعها الغير مطابقة إلى أن تكتمل لحين الكشف على عدم التطابق.

---

(1) يوسف حجيم الطائي،"نظم إدارة الجودة"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص:80.

3-سهولة الإستخدام(Easy of use):

تبين سهولة الإستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية إستخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفق ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند إستخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيرا سلبيا في جودة المنتج نتيجة سوء الإستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية إستخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، أو ترشد إلى الإستخدام الصحيح لها وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث أثناء الإستخدام، ويجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح بصيغة يفهمها الزبون العادي.

4-خدمات ما بعد التسليم (servece after selivery):

ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة ،بل هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى إختلاف في الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإنه من المهم معالجتها، سوءا عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة أو الاستبدال).

المطلب الرابع: أدوات الرقابة على الجودة

مراقبة الجودة تبين مدى تطابق التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي وهناك الكثير من الطرق التي تستخدمها إدارة الإنتاج والعمليات لتحديد الجودة وقياسها.

1-تعريف الرقابة على الجودة: يمكن تعريفها بـ " مجموعة الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق هل هو متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج".(1)

ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الجودة هي :

(1) فريد النجار، "إدارة العمليات الإستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص:375.

أ- إجراءات خاصة بالإختبارات التي يمكن إجرائها للوحدات المراد التأكد من وجودها.

ب- إجراء فحص للنظام الإنتاجي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية والوحدات المنتجة المتوقعة.

ج-إجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء وضمان وقوعها مرة أخرى.

2-أدوات الرقابة على جودة الإنتاج:

إن قسم مراقبة الجودة في المؤسسات الإنتاجية من شأنه أن يضمن تحقيق متطلبات الجودة وفقا للمواصفات المحددة مسبقا، ويتطلب ذلك إستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الخاصة بتحسين الجودة والسيطرة عليها ومتابعتها، وتعرف هذه الأدوات بأنها مجموعة من الأساليب الإحصائية والعملية التي تستخدم من قبل الإطارات العاملة في القسم المذكور وذلك من أجل الحصول على منتجات عالية الجودة وتقليل حالات الفشل والعيوب.

وقد عرفت أيضا من قبل بعض المهتمين لمواضيع الجودة بأنها "عدد من الأدوات الإحصائية والغير إحصائية التي تساعد متخذ القرار في تشخيص وتقليل التالف أو المعيب من المنتوج"، وبشكل عام يوجد أنواع مختلفة ومتعددة من هذه الأدوات، إلا أن أهمها هو[1]:

أ- خريطة باريتو.

ب- مخطط ضبط الجودة.

ج-المدرج التكراري.

د- قوائم المراجعة.

هـ -مخططات المدى(التشتت).

و- تحليل العملية.

ز-مخطط السبب والنتيجة(عظم السمكة).

ك- بيت الجودة (وظيفة نشر الجودة).

ل- دالة لمخطط تاكوشي.

[1]) الفضل مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص: 426-428.

وسنقوم بشرح مخطط باريتو ومخطط السبب والنتيجة (عظم السمكة) لأنه سيتم إستعمالها في الجانب التطبيقي.

أ- مخطط باريتو:

اقترن اسم هذا المخطط بعالم الاقتصاد الإيطالي، "ألفريد باريتو1824-1923 باعتباره مكتشف هذه الوسيلة ويعد "مخطط باريتو" أحد الوسائل الإحصائية التي تستخدم من قبل قسم الرقابة على الجودة في مجال السيطرة على النوعية، حيث بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهمية والأولويات الواجب معالجتها بشكل متسلسل بالقياس إلى أكبر أهمية نسبية، ويتم كذلك تقسيم مسببات الإنحراف إلى نوعين هما:

*القلة المؤثرة.

*الكثرة قليلة التأثير.

وقد استخدم هذا الأسلوب أيضا من قبل "جوزيف جوران" في مجال ضبط الجودة لتحديد أسباب الانحراف في العملية الإنتاجية ويستخدم هذا الأسلوب في مجالات واسعة، ويتم تطبيقه على النحو التالي:

*تحديد الفترة الزمنية التي بموجبها يتم رسم المخطط(يوم، أسبوع، شهر...).

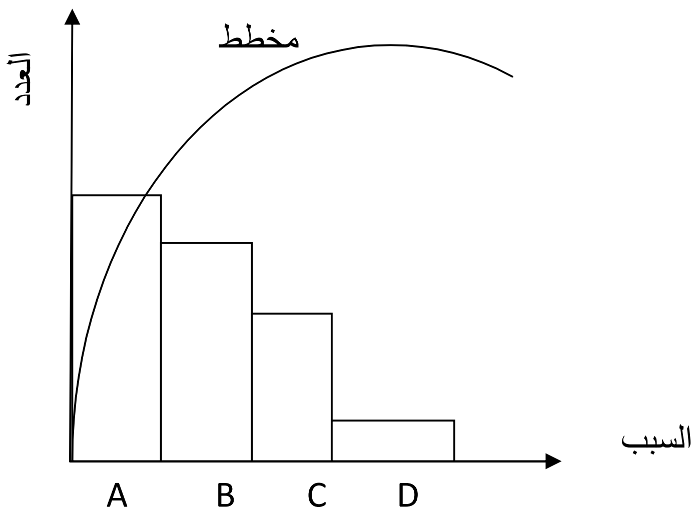
*تصنيف مسببات الإنحراف في جودة المخرجات العملية الإنتاجية للفترة المحددة، ومن ثم يتم حساب المجموع الكلي للمسببات (العيوب) وتحديد النسبة المسؤولة لكل صفة من العيوب.

*يرسم على ورقة بيانية الإحداثي(x) الأفقي ليمثل أنواع العيوب يتم عليه إقامة مستطيلات تعبر عن حجم العيوب، أما الإحداثي(y) فهو من جهة يمثل النسبة المسؤولة للعيب ومن جهة أخرى مجموع تكرار العيوب.

*يتم توضح أكبر نسبة من العيوب بالمستطيل الأول من جهة اليسار من المخطط أو أصغر نسبة بمستطيل من جهة اليمين وتقع باقي المستطيلات بين أكبر وأصغر نسبة.

* يثبت أسفل المخطط عنوان الشكل ومصدر البيانات وتاريخ الفحص والعدد المفحوص من عينات الإنتاج والشكل التالي يوضحه.

الشكل رقم (1،3):مخطط باريتو



المصدر: الفضل مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص: 429.

ب- مخطط السبب والنتيجة:

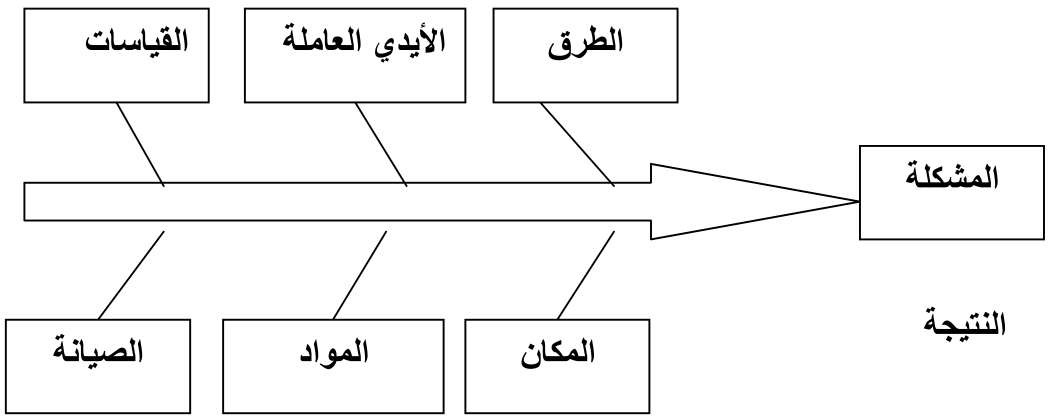
لقد ظهر هذا المخطط تحت العديد من المسميات وذلك بسبب إختلاف وجهات النظر فيما بين الباحثين والكتاب في هذا المجال، ولكن مهما تعددت التسميات فإنها تشير إلى ما يسمى بمخطط "إيشكاوا"، فمنهم من سماه مخطط السبب والنتيجة وآخرون أطلقوا عليه اسم العمود الفقري للسمكة، وبشكل عام فإن هذه الأداة اقترنت باسم رائد حلقات الجودة في اليابان "كاورو إيشكاوا" وذلك لدوره الكبير في بدء ثورة الجودة في اليابان من (1960-1969) ومن الواضح أن العوامل التي تتسبب في انحراف الجودة هي:

1-المواد الأولية.
2-المكائن والمعدات.
3-طرق أداء العمل.
4-أساليب القياس.
5-الأيدي العاملة.

6-الصيانة.

ويمكن إيضاح العلاقة بين السبب والنتيجة كما في الشكل.

الشكل رقم(4،1): العلاقة بين السبب والنتيجة



المصدر: الفضل مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص:470.

يوضح الشكل أن الأسباب ليست ثابتة ورئيسية وإنما تتفرع منها فروع ثانوية بمثابة العمود الفقري للسمكة حيث توضع هذه الأسباب على شكل مخطط، والأسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة والمتمثلة بالطرق ،المكائن ،المواد...الخ تتفرع منها الأسباب الثانوية وبالتالي سوف تؤثر هذه المسببات على النتيجة النهائية التي قد تؤثر على جودة المنتوج.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص بأن إدارة الإنتاج والعمليات أصبحت تحتل مكانة هامة في المؤسسة نظرا لدور الكبير الذي يمكن أن تحققه من التفوق وتميز وريادة... إلخ، فهي تساهم في تحسين وضع المؤسسة وزيادة فاعليتها، وتحقيق أهدافها، لذا يجب أن تدار بشكل فاعل وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة.

الفصل الثاني:

مدى مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

لازال إكتساب وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب بدءا بـ (M.Porter) أول من إستخدم مصطلح الميزة التنافسية، ومع التطورات المتسارعة دفع بالمؤسسة الى الاهتمام بجودة منتجاتها والتي هي من اهتمامات إدارة الإنتاج والعمليات، فهي تعبر عن مدى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وللتوضيح أكثر سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم حول الميزة التنافسية وكذا القدرة التنافسية وطرق تحقيقها، كما سنحاول توضيح أهمية إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : مفاهيم حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة الزبون، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومختلف مواردها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية الذي اجتهدت مؤسسات في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية.

1-تعريف التنافسية(L'Avantage conaurrentiel):

ركز الباحثون والكتاب في تعاريفهم على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية كل حسب وجهة نظره، ومن بين التعاريف نجد:

لقد تم تعريفها على أنها:"ميزة على المنافسين تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للمستهلكين إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى".(1)

وهناك من عرفها على أنها"قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".(2)

في حين هناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية:"تشيرإلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".(1)

---

[1]) فيليب كوتلر، جاري أرمترودج، ترجمة سرور علي سرور،"أساسيات التسويق"،دار المزيج، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر السنة، ص: 966.

[2]) ثامر البكري،" استراتيجيات التسويق"،دار اليازوري، الأردن، 2008، ص: 192.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة، وهذا ما يعكس تعقدها واختلاف كيفية استخدامها أو التعامل معها من مؤسسة إلى أخرى.

حيث نجد التعريف الأول يركز على القيمة الإضافية المقدمة للزبون، أما التعريف الثاني كان توجهه نحو بناء المكانة الذهنية عند الزبون، وأخيرا نجد التعريف الثالث ركز على إستراتيجيات التنافس كمصدر للميزة التنافسية.

استنادا لماسبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد بها تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات أو مرونة عملياتها..الخ، أي تقديم المؤسسة قيمة مضافة أو متفردة عن منتجات المنافس والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

2-خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص بـ:[(2)]

-أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

-إن الميزات تتسم بالنسبة لمقارنتها بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

-أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

---

[1]) مصطفى محمود أبو بكر، "الموراد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص:13.

[2]) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،"الادارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص:309،310.

-أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بالأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.

-أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والطويل.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة لتوجيه المجهود نحو أهداف واضحة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة ، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة، وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية، وسنحاول توضيح ابرز هذه المصادر فيما يلي:

1-الاستراتيجيات التنافسية أساس لبناء ميزة التنافسية:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسة، ويرى"M.portes" أن الاستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة وهي: القيادة في التكلفة، التمييز،التركيز والتي أطلق عليها الإستراتيجيات العامة، حيث يمكن للمؤسسات اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعتها، وسنتناول هذه الإستراتيجيات فيمايلي:

أ-إستراتيجية القيادة بالتكلفة: "هي الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين"[(1)]ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية هي

[1]) نادية العارف،"الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثالثة، 2005، ص:109.

توافر اقتصاديات الحجم،أثار منحنى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر...الخ.

ب-استراتيجية التميز: هي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الإنفراد بخصائص انفرادية في المنتج أو الخدمة، وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد ومتميز. [1]

أي أن هذه الاسترتيجية تقوم على تمييز المنتج بما يفرقه عن المنتجات الأخرى في السوق، ويخلق له مركزا فريدا فيها، على أن يتحمل المشتري إرتفاع التكاليف الناتجة عن اتباع هذه الاستراتيجية.

ج-إستراتيجية التركيز:"هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، والتي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى، بدلا من التعامل مع السوق ككل"[2]، حيث تسعى المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز عل خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن...الخ.

2-الإطار الوطني:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، حيث نجد العديد من الدول تتميز وتتفوق في بعض القطاعات عن الدول الأخرى، وذلك نابع من امتلاكها لموارد طبيعية وفيرة، أو يد عاملة رخيصة، أو تنوع تركيبة الطلب الداخلي..الخ، وهوما ينعكس على مؤسساتها والذي يخول لها أن تكون رائدة في هذا القطاع، ويتكون الإطار الوطني الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية وطنية مايلي:[3]

---

[1]) محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص :148.

[2]) فليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، مصر، ص:257.

[3]) رحيل أسية،"دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، "دراسة حالة المؤسسة، الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالةماجيستر، إدارة الأعمال، 2010/2009، ص ص : 57،56.

-العوامل والتي تتمثل في الموارد البشرية الفزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، حيث أن التزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية، وهو ما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

-الطلب الذي يمكن تحديد تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاث مستويات هي: تركيبة الطلب الداخلي، حجم الطلب وطريقة نموه،الآليات التي تمر بواسطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية.

-الصناعات التموينية والمتشابهة والتي تمثل العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني من خلال التنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها بالنسبة للصناعات التموينية، أما بالنسبة للصناعات المتشابهة فهي تشترك أو تنسق الأنشطة مع الصناعات المعنية، وكذا تعمل على تصنيع منتجات مكملة.

– الإستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية إذ يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء تنظيم وتسير للمؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية، وترتبط الإستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات بعدة عناصر منها: أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية..الخ.

ويتمثل دور الدولة في مساعدة الإطار الوطني، على التطور من خلال القوانين ووضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، والسهر على إلزامية احترامها، بالإضافة إلى إعتماد نظام وطني محكم للإبداع قصد تشجيع المخترعين وحث عملية توليد الأفكار الجديدة، والعمل على توفير البنية التحتية بالإعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل، ويجب ألا يفهم انسحاب الدولة من الاقتصاد على أنه تخل عن مسؤلياتها بقدر ما هو إعادة النظر في دورها كمنظم ومحفز.

3-الإبداع:

نتيجة للتطورات المتسارعة، وكذا عولمة النظم الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسة، انعكاس كل هذا على المؤسسات، أصبح اللجوء إلى تطبيق مفهوم الإبداع أمرا حتميا، حيث لم تعد تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية، الأمر الذي يستدعى بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد قصد التأمين المستدام لأسبقية المؤسسة على المنافسين.(1)

ويقصد بمفهوم الإبداع القدرة على النظر للأشياء من مناظر مختلفة وجديدة، حيث يمثل "تلك الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار، أو أشياء، أو أساليب، وأنه عمل ذهني بدايته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة، عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الإطار المؤسسي الذي يتبنى هذه الأفكار ويرعاها"، وتتضمن هذه الحدة، الأصالة، المرونة، والخروج عن المألوف، والتي في نهاية المطاف تحسن من مكانة الفرد والمؤسسة، فالإبداع هو الإتيان بشيء جديد وتطبيقه في الواقع.

يمثل الإبداع بمختلف أشكاله (إبداع تكنولوجي، تنظيمي، أو تسويقي..الخ) الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية، ومنه يجب أن ينظر إلى هذه الأشكال بصفة شاملة، حيث يخدم كل منها الآخر، إذ تساهم في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة بشكل مستمر، وبالتالي يجب أن يكون الإبداع في صميم التفكير، وأن يصبح قاعدة وليس إستثناءا، فهو المنشئ والمطور للميزة التنافسية في ذات الوقت.

4-مدخل الموارد:

يعتبر المدخل المبني على الموارد الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإستراتيجية في الوقت الراهن، وهذا بعدما شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا على الظروف البيئية، وسيطرة مقاربة هيكل الصناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة الاقتصادية وإعداد

---

(1) رحيل أسية، مرجع سبق ذكره ، ص: 58.

وتنفيذ الإستراتيجية الملائمة لذلك، إلا أن مدخل الموارد لا يعتبر بديلا عن مقاربة هيكل الصناعة وإنما مكملا لها وهذا بإعتراف مؤسيسه.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

أرجع"بورتر"(porter) الميزة التنافسية في أي صناعة إلى أربعة محددات رئيسية، تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، حيث لا يمكن الإعتماد على محدود واحد فقط لتحقيق ميزة تنافسية مستقرة، وكلما توافر عدد أكبر من هذه المحددات، كلما كانت العلاقة بينهما أكثر تفاعلا وتشابكا، كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستقرة والمحافظة عليها عبر فترة زمنية طويلة ، وهذه العوامل هي: (1)

1-ظروف عوامل الإنتاج:

هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة الصناعة على المنافسة(وتشمل الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المعرفية، الموارد الرأسمالية، والبنية الأساسية)، وتأخذ هذه العوامل الشكل التقليدي ولقد تم تقسيمها إلى:

أ- عوامل أساسية : هي تلك الموروثة، حيث لم تبذل المؤسسة للحصول عليها أو توليدها من خلال تكريس قدر معقول من الاستثمار وتضم هذه الموارد الطبيعية ، العوامل المناخية، والعمل غير الماهر ونصف الماهر).

ب-عوامل عامة: هي تلك العوامل التي يمكن استخدامها في نطاق واسع من الأنشطة والصناعات، مثل توافر البنية الأساسية ذات الكفاءة و توافر رؤوس أموال قابلة للإقراض وتوافر خريجي جامعات من تخصصات متنوعة والمؤسسات التعليمية والمستشفيات والمطارات.

---

[1]) يسري فاروق داود، "قياس الميزة التنافسية للسلع البيئية في التجارة الدولية "المؤتمر العربي السادس للإدارة والبيئة بعنوان: "التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة"، الجامعة العربية للتوزيع والنشر، المؤسسة العربية للتنمية المدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2007، ص ص : 80،81.

د- عوامل متخصصة: تعتبر من عناصر الإنتاج التي توظف في مجال معين حيث تشمل المهارات الشخصية وكذلك البنية الأساسية لعناصر الإنتاج.

2-ظروف الطلب المحلي:

يعتبر الطلب أيضا أحد المحددات الرئيسة للميزة التنافسية في أنشطة أو صناعات محددة، ويشير اصطلاح ظروف الطلب المحلي إلى مجموعة من السمات الهامة تتمثل في:

أ- تكوين الطلب المحلي (احتياجات المستهلكين)

ب-حجم معدل النمو في الطلب المحلي.

ج-الآليات التي يمكن من خلالها نقل تفضيلات المستهلك المحلي في دولة ما إلى الأسواق العالمية.

3-الصناعات المرتبطة والصناعات المساندة:

يقصد بذلك أن تتواجد لدى المؤسسة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يسهم في إثراء الميزة التنافسية للمؤسسة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها.

4-إستراتيجية وهيكل مؤسسة الاقتصادية وطبيعة المنافسة المحلية:

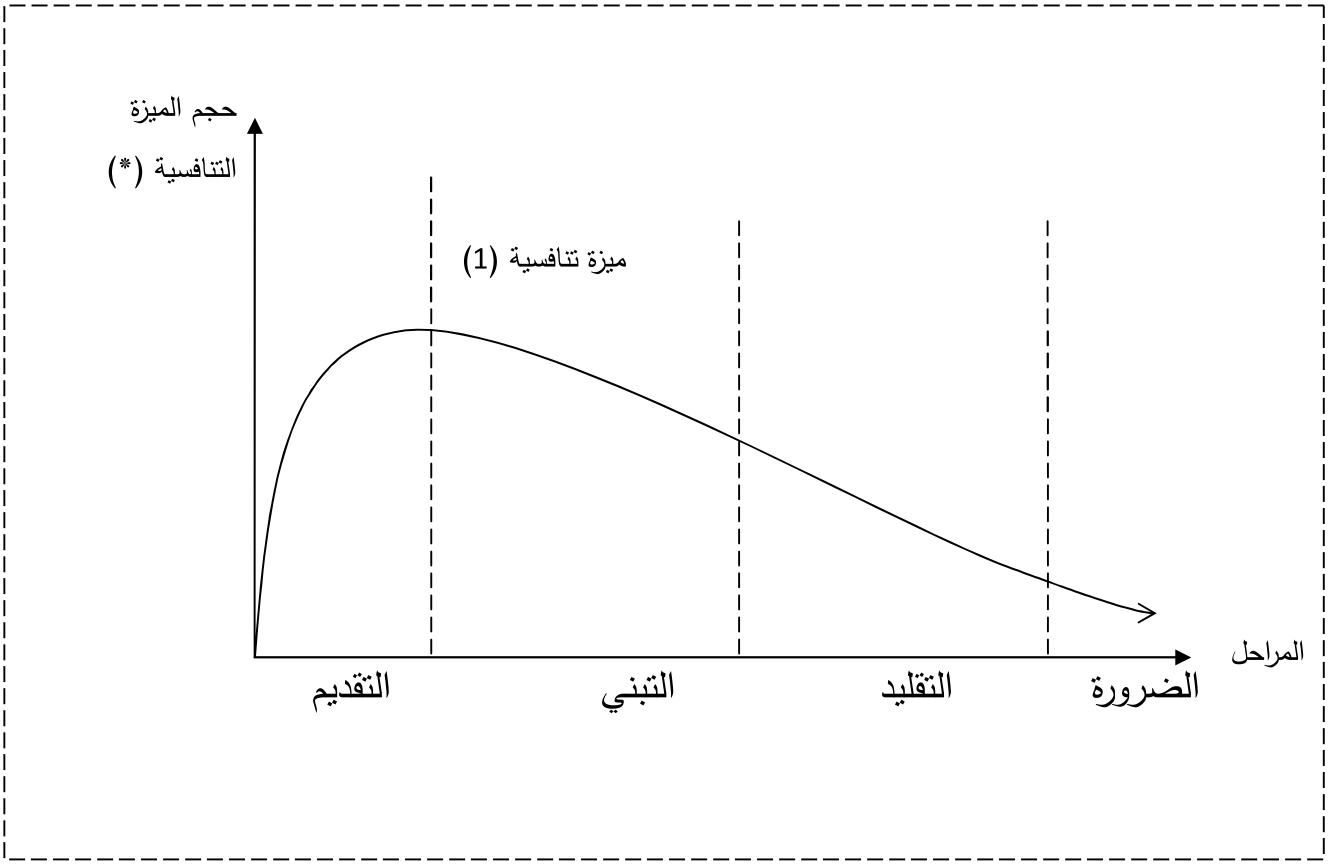
يشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسات الاقتصادية القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم التعلم والتدريب وثقافات وعادات، كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد المقدرة التنافسية للدولة في صناعة ما، من خلال ماتسهم به من حث المؤسسات القائمة على التطوير وإكتساب أحدث الفنون الإنتاجية وتتفاعل هذه المحددات السابقة بشكل ديناميكي يسفر في النهاية عن تحقيق الميزة التنافسية.

كما تتحدد كذلك الميزة التنافسية للمؤسسة إنطلاقا من بعدين هامين هما:[1]

1-حجم الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات،ويتم ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2،5): دورة حياة الميزة التنافسية



***) الميزة في شكل تكلفة بنسبة أقل و/ أو سعر مرتفع.**

المصدر: عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص : 24.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

[1]) عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، علوم التسيير، 2002، ص:25.

أ-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يرجع ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

ب-مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا، استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

ج-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

د-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسيين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة،فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يبخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة

2-نطاق التنافس:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي :

أ- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن، الذين يتم خدمتهم، وكما يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب – درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

ج–البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحد من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

3–قطاع النشاط:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الربع: قياس الميزة التنافسية

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتمثل في الآتي:[1]

1–مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

[1]) ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص:200–203.

أ-النوعية المتوقعة :تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب-النوعية المدركة: تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج-النوعية القياسية:ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع الموصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2-مقاييس كمية:

هي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

أ- مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق، وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواءا كان بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين،كما يتضح في مايلي:

نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج= $\dfrac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$

أو = $\dfrac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$

ب- المنتجات الجديدة النسبية:تعبر عن مقدار تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة وما تحققه من ميزة تنافسية مضافة إلى

امؤسسة، حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح المؤسسات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسات في السوق.

ج–تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يمتد إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وأفضل مؤشر على ذلك ما هو معتمد من طريقة المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المؤسسة.

د–الحصة السوقية: هو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأشر قوة المؤسسةفي السوق كمايلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق كمايلي:

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

كلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح،أما إذا كانت النتيجة(1) واحد فإن ذلك يعني بأن المؤسسة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر للمنافسين في السوق.

هـ–نسب الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرز هذه النسب هي:

صافي الدخل

هامش الربح من المبيعات=ــــــ x 100

إجمالي قيمة المبيعات

صافي الربح

العائد على الاستثمار= ــــــ x 100

مجموع قيمة الموجودات

صافي الربح

العائد على حق الملكية = ــــ 100x

حق الملكية

بطبيعة الحال فأن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر معهم على تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثاني:القدرة التنافسية وطرق تحقيقها

لقد أثار موضوع التنافسية جدلا ونقاشا حول العديد من القضايا التي تعيشها، حيث ظهر في منتصف الثمانينات من القرن الماضي.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

سنتناول فيما يلي مفهوم القدرة التنافسية من أكثر من ناحية:

1-مفهوم القدرة التنافسية من منظور المؤسسة:

تعتبر المؤسسة أفضل مكان لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية لأن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول.

سنتاول المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية على مستوى المؤسسة من عدة أراء مختلفة:[1]

أ-مفهوم القدرة التنافسية من منظور الربحية:إن المؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا.

ب-مفهوم القدرة التنافسية من منظور التميز والتفرد:تعني تقديم المؤسسة علامة مميزة أو أداء جيدا أو سعرا منخفضا أو عرضا جيدا للسلعة أو مزيجا من هذه البدائل.

ج-مفهوم القدرة التنافسية من منظور الربحية والتميز:إن المؤسسات ذات القدرة التنافسية هي التي تتكون من المهارات والتكنولوجيا التي تستطيع الإدارة التنسيق فيما بينها واستثمارها بغرض تقديم إنتاج يفوق ما يقدمه المنافسون على أن ينعكس هذا التمييز على ربحية المؤسسة.

د-مفهوم القدرة التنافسية من منظور الربحية والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية:يتمثل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة في قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية، على أن تقاس القدرة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف وتحديد ربحيتها وكذلك نصيب المؤسسات من السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين.

2-مفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدولة:

يقصد بها:" تحقيق نجاح في الأسواق العالمية والمحلية معا، من خلال إتباع إستراتيجية متعددة منها (سعر منخفض، جودة مرتفعة، خدمة ما بعد البيع، أو غيرها)، استنادا إلى عوامل تكنولوجيا، ومهارات متنوعة".[2]

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الشامل الأتي : "القدرة التنافسية على المستوى الكلي هي مجموع للقدرات التنافسية والأداء على المستوى المفرد".

---

[1]) عماد صقر سالمان،" الاتجاهات الحديثة للتسويق"، منشأة المعارف، مصر، بدون ذكر السنة، ص:93.

[2]) نفسه المكان، ص: 942.

حيث أن القدرة التنافسية للمنظمة تسهم بصورة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية وبنائها على المستوى القومي أو الكلي.

المطلب الثاني: أنواع القدرة التنافسية

من أنواع القدرة التنافسية نجد:[1]

1- التنافس بالوقت:

حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في الأوقات التي يحددها الزبائن.

2-التنافس بالجودة:

حيث تتحقق للجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشبع حاجات وتوقعات الزبون حتى تلك المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به الزبون الذي درسوه جيدا وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدام السلعة أو الخدمة.

3- التنافس بالتكلفة:

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي تستهدف المؤسسة القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط.

المطالب الثالث: طرق تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة

تعبر القدرة التنافسية عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بالوفاء بإحتياجات المستهلكين مقارنة المؤسسات الأخرى التي تقدم سلعا أو خدمات مماثلة، وهناك العديد

---

[1]) عماد صقر سليمان، المرجع نفسه، ص ص : 117،118.

من الطرق هي السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة، الوقت اللازم لأداء أنشطة ما.[1]

1-السعر:

يعبرعن المبلغ الذي يدفعه الزبون من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة، وبإفتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها، سوف يختار الزبون السلعة أو الخدمة ذات السعر الأقل، ولهذا تعمل المؤسسات المتنافسة على اساس السعر لتحقيق هوامش ربح منخفظة وفي نفس الوقت تركز على تخفيف تكاليف الإنتاج.

2- الجودة:

تشير إلى المواد الخام والبراعة في العمل وكذلك التصميم، وبشكل عام، فهي ترتبط بمدركات المشتري بشأن مدى وقدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق الغرض منها.

3- تميز السلعة أو الخدمة:

يشير إلى صفات خاصة مثل التصميم، التكلفة، الجودة، سهولة الإستخدام، الموقع الملائم، الضمان، مما يجعل المشتري يدرك السلعة أو الخدمة بإعتبارها أكثر مناسبة مقارنة بالسلعة أو الخدمة المقدمة من جانب المؤسسة المنافسة.

4-المرونة:

هي القدرة على التجاوب مع التغيرات والسرعة، ويعني ذلك أن المؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغيرات، مما يزيد من ميزتها التنافسية عن مؤسسة أخرى لا تستجيب، وينبغي أن ترتبط مثل تلك التغيرات بالزيادة أو النقض في حجم الطلب أو بالتغيرات في مزيج المنتجات.

5-التوقيت:

يشير إلى عدد من الجوانب المختلفة للعمليات داخل المؤسسة:

أ) مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبون.

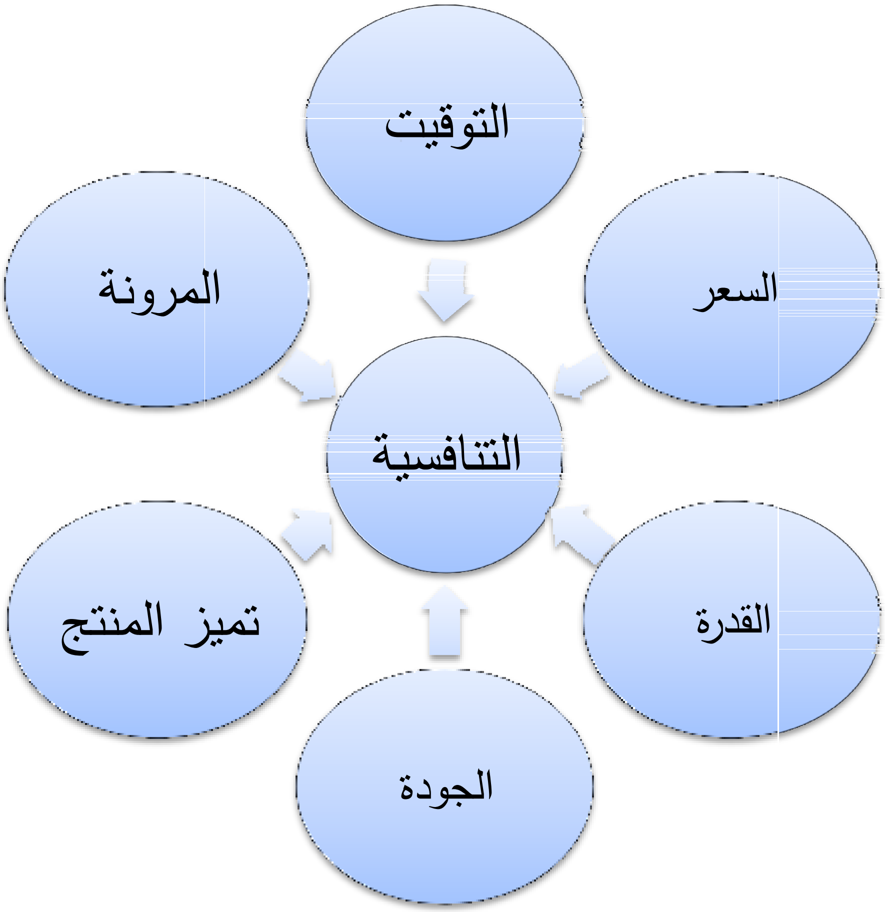
[1]) نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30-31.

ب)مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة إلى السوق.

ج) معدل السرعة في إجراء تحسينات في المنتجات أو العمليات.

والشكل التالي يوضع طرق تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.

الشكل(6،2) : طرق تحقيق القدرة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص :31.

المبحث الثالث: أهمية إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية

حتى تستطيع المؤسسة تحصيل ميزة تنافسية يجب أن تتكامل مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لكي تستطيع المؤسسة تقديم منتجات ذات جودة لتحقيق رضا وتوقعات الزبائن.

المطلب الأول: طبيعة الموارد والتفاعل بينهما لتحصيل الميزة التنافسية

لكي تستطيع المؤسسة أن تحصل وتحقق ميزة تنافسية يجب أن تتكامل مجموعة من الموارد والتي سنتطرق لها في هذا المطلب.

1-التمييز بين المصطلحات:

سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات:

-**الموارد**:"تشمل كافة الأصول الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات المختلفة)، وغير الملموسة (كالمعارف، سمعة المؤسسة) ، والمتحكم فيهامن قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد و تنفيذ إستراتيجياتها تحقيقا للكفاءة والفعالية، وخدمة لتنافسيتها".

- **القدرات**:القدرات هي مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمؤسسة أي في الطريقة التي تعتمدها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف، وتحتوي القدرات على خصائص داخلية فريدة تسمح للمؤسسة بتنسيق واستغلال الموارد.

2-أوجه التكامل بين الموارد والقدرات لتحصيل الميزة التنافسية:

يمكن إعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزات تنافسية إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، يعتبر المورد موردا استراتيجيا للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها إذ تمتلك الخصائص الأربعة الآتية، وهذا حسب " Barney ":

-**المساهمة في خلق القيمة:** يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.

-**الندرة والتفرد:** تقضي هذه الخاصية بألا يكون المورد متاحا للعديد من المنافس في الصناعة، وأن يكون متفردا ومتميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه ومميزاته.

-**عدم القابلية للتقليد:** حتى يكون المورد استراتيجيا، يجب أن يكون كذلك غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المؤسسة بكل ما من شأنه أن يعمل على عرقلة هذا التقليد.

- **عدم القابلية للتبديل:** يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للمورد إذا أمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام موردا إحلاليا.

*كما أن فحص الموارد من قبل المؤسسةوتحليلها هو متابعة تطورها يعتبر أمرا ذو أهمية كبيرة لذلك يأتي هذا التحليل والمتابعة شاملا لمجمل الموارد وفي مختلف أقسام وإدارات المؤسسة كإدارة الإنتاج والعمليات وأي إدارة أخرى يمكن أن توجد في المؤسسات، وعادة ما تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للموارد الأساسية فيها والتي تشكل قاعدتها التنافسية اتجاه الآخرين.

*كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات (منتجات، خدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة، و يفترض بإدارة المؤسسة لكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات تتفرد فيها لتشكل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

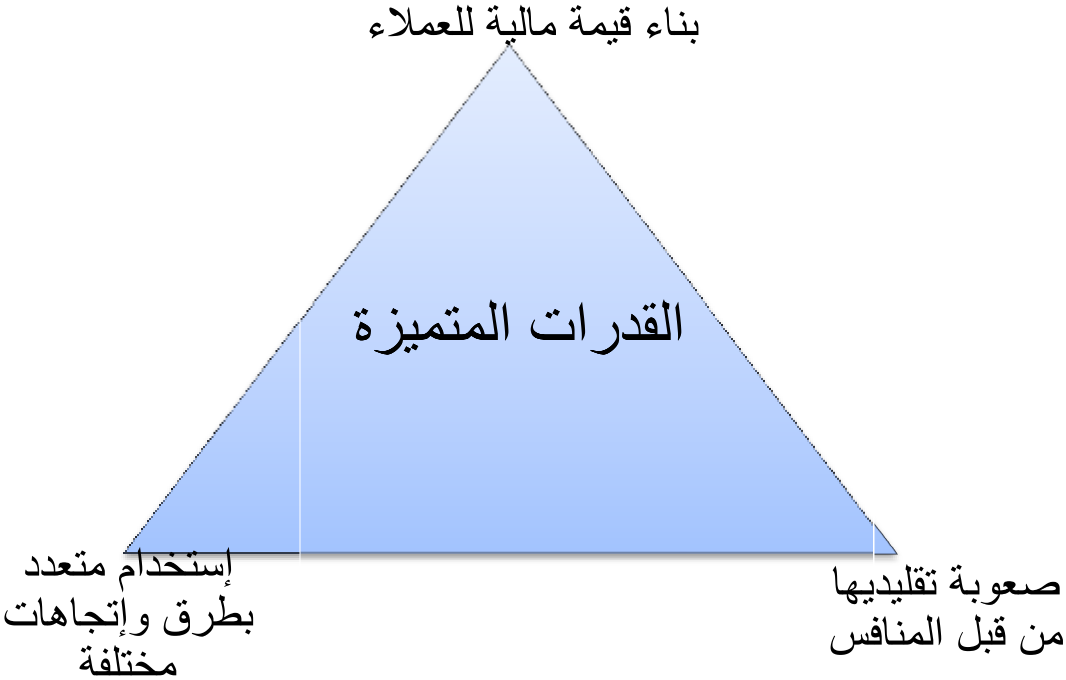
-تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للزبائن، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم.

-لا يستطيعون المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة.

-تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة بإستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7،2): خصائص القدرات المتميزة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

وفي ظل البيئة شديدة المنافسة، سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المؤسسات الاستفادة من هذه الموارد، والقدرات، لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المؤسسات في استراتيجياتها، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تستند إليها إستراتيجية المؤسسة وتجعلها متماشية مع واقع قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات.

ويمكن القول أنه يجب على المؤسسة أن تسعى إلى إكتساب ميزة تنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوئها، من خلال الموارد المتفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)

واستغلال القدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم وسلوكات المؤسسة، كل هذا يسمح للمؤسسة، بالوصول إلى التمييز عن المؤسسات الأخرى والتي سينتج عنها خلق القيمة، ومنه تحقيق أرباح عالية.

المطلب الثاني: مدى مساهمة إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية

تساهم إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال أبعاد التنافس كالأتي:[1]

1- الكلفة:

تعد الكلفة الغرض أو الهدف الأخير الذي يؤخذ بعن الاعتبار بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر، حيث تصبح الكلفة الأقل ذات أهمية وهو الهدف الرئيسي من العمليات، حيث تسعى المؤسسات إلى إيصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للزبائن الداخليين والخارجيين ،بافتراض أنه كلما استطاعت المؤسسة تقليل أسعار منتجاتها زاد عدد المقتنين لها على أن لا يؤثر على جودتها مما يعمل على رفع هوامش الأرباح.

2- الوقت:

يعد الإهتمام بقصر الوقت بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات ويعبر عن الوقت كأسبقية تنافسية من خلال ثلاثة أبعاد تشمل:

أ- **وقت التسليم السريع(وقت الانتظار)**:عبارة عن الوقت المستغرق بين إستلام الطلب من الزبون لحين تجهيزه له ويمكن أن يكون وقت التجهيز مجرد دقائق محدودة أو أسابيع.

[1])غسان قاسم داود اللامي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31-35.

ويمكن تقليص هذا الوقت من خلال الاستغلال الأمثل للطاقة أي تقليص الطاقة العاطلة وكذلك من خلال الإنتاج لزيادة الخزين(المخزون).

ويقسم وقت الإنتظار إلى الأنواع الآتية:

* النقطة الزمنية التي يبدأ عندها الإنتظار وتصنف إلى ثلاثة أنواع:

- الانتظار ما قبل الحصول على المنتوج.
- الانتظار أثناء عملية الحصول على المنتوج.
- الانتظار ما بعد عملية الحصول على المنتوج.

*حسب المواعد المحددة للحصول على المنتوج حيث يقسم وقت الإنتظار ما قبل الحصول على المنتوج إلى ثلاثة أنواع:

- الإنتظار قبل الموعد المجدول.
- تأخير الوقت الذي ينتظره الزبون للحصول على المنتوج بعد الوقت المجدول للإستلام.
- الإنتظار في صف الإنتظار.

* **التصنيف المكافئ يستند إلى نوعين:**

- الانتظار في صفوف الانتظار.
- الإنتظار في مكان آخر.

ويلاحظ بأنه كلما استطاعت المؤسسة من تقليص الوقت المستغرق لتمويل المنتوج من مجرد فكرة أولية إلى أن يتم تسليمه.

ب- الإعتمادية في التسليم في الوقت المحدد: تسعي المؤسسة إلى تسليم المنتجات (طلبات الزبائن) في الوقت المحدد المتعاقد عليه مع الزبائن، ويعد هذا البعد من الأبعاد المهمة للمؤسسة للأسباب الآتية:

*تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر من الوقت والجهد المبذولين في العمل للمنتوجات المعابة من الزبائن بهدف استبدالها.

* إمكانية تقليص كلف التخزين والتلف والمخاطرة ورأس المال المستثمر من خلال التسليم السريع.

3- سرعة التطور:

تعكس مدى تقديم منتجات (سلع، خدمات) جديدة والذي يعطي الوقت بين توليد الأفكار وصولا إلى الإنتاج ومرورا بالتصميم النهائي، إن الحصول على المنتوج الجديد يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية والتي يصعب تجاوزها في البيئة السريعة التغير.

وإذا ما أرادت المؤسسة تحقيق السرعة في التطوير منتجاتها يتطلب الأتي:

- **الإدارة الأفضل:** عملية تطوير البنية التحتيةوالاهتمام بالمدراء.
- **التصنيع الفعال:** يساعد على تقليص المخزون والتخلص من الاختناقات .
- **التركيز على الزبون:** تعد احتياجات الزبائن محور اهتمام المؤسسات لذا عليها الاستجابة لها .
- **الجودة العالية:** أي الجودة في كل شيء أي أن النظام الإنتاجي يجب أن يطور لتقليل المعاب كي يكون الإنتاج مطابقا للمواصفات الموضوعة مسبقا وذا درجة موثوقية عالية ولعدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح المنتجات.
- **سرعة استرجاع الأموال:** يتم ذلك من خلال زيادة سرعة التسليم أي التسليم في الوقت المحدد ما يساعد على سرعة استرجاع أموالها على شكل: إيرادات نقدية بسبب التدفقات النقدية السريعة من الزبائن وهذا يقلص الحاجة إلى رأس المال العامل.
- **الاتصالات الأفضل:** أي تعزيز الاتصالات المباشرة بين أقسام المؤسسة لتقليل الطلبات المفقودة والسهو والخطأ.
- **تحسين الحالة المعنوية:** تعمل المؤسسات على تقليص خطوات التصنع ليتسنى للعاملين رؤية نتائج جهودهم لرفع الروح المعنوية والاعتزاز بالعمل.

4-الجودة:

تتضمن الأتي:

أ- التصميم العالي للجودة:أي تسليم متطلبات مستوى أداء العمليات لصنع المنتجات وأداء الخدمات.

ب-جودة المطابقة :نعني مطابقة المنتجات أو الخدمات للمعايير التي تم وضعها مسبقا من قبل المؤسسة ومدير العمليات لإثبات مطابقة المنتوج للمواصفات والمعايير الموضوعة و يتم استعمال أدوات يطلق عليها أدوات التحسين أو أدوات الجودة.

5- المرونة:

تحتوي على جملة أسبقيات هي:

أ- الإيصائية:أي القدرة على تلبية متطلبات الزبائن من خلال تغير تصاميم المنتجات (سلع/ خدمات) والايصائية تتطلب نظام عملياتي لتلبية الاحتياجات لدعم الأسبقيات التنافسية، وعندها أن يكون الحجم مرنا.

ب-مرونة الحجم:أي القدرة على الإفصاح (الإعلان) عن نسبة كبيرة من المنتجات التي تم السيطرة على تقلبات الطلب فيها.

ج-التنوع: أي معالجة الإختلاف الواسع الكفوء للسلع والخدمات هذا وقد أضاف : (evans) بعدا خامسا أطلق عليه الإبداع من خلال تطبيق الاسبقيات التنافسية، تكون المؤسسة قد ضمنت أو كونت سلاحا ومن هذا يتضح أنه كلما زاد اهتمامها بأهداف العمليات في المؤسسة(الأسبقيات التنافسية) أو تحليلها لنقاط القوة والضعف لديها (swot) والفرص والتهديدات بالإضافة إلى ذلك

ساهم الفكر التام لحاجات المستهلكين من قبل المؤسسة على إيجاد القرارات التنافسية التي تساعد على تحقيق الرضا الكامل لدى المستهلك وليس تحقيق الرضا الوضعي.

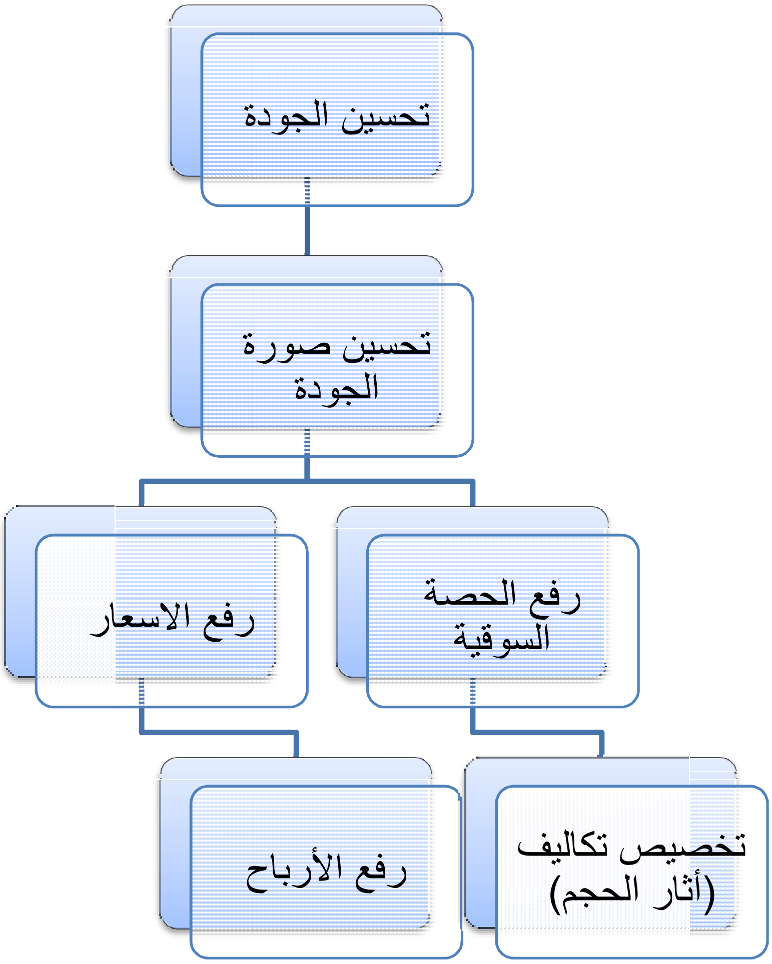
المطلب الثالث: علاقة ادارة الجودة بالمؤشرات التنافسية

تعد الجودة أهم وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسةوتحسين سمعتها في السوق، بإعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ويتضح ذلك من خلال العلاقة الموجودة بين الجودة وبعض المؤشرات التنافسية:

1-العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق،مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8،2): العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق والأرباح



source : J-c-TRONDEAU, « MARKETING, stratégie Industriel » éd vuibert, paris, 1998, p:241.

2-العلاقة بين الجودة والتكاليف:

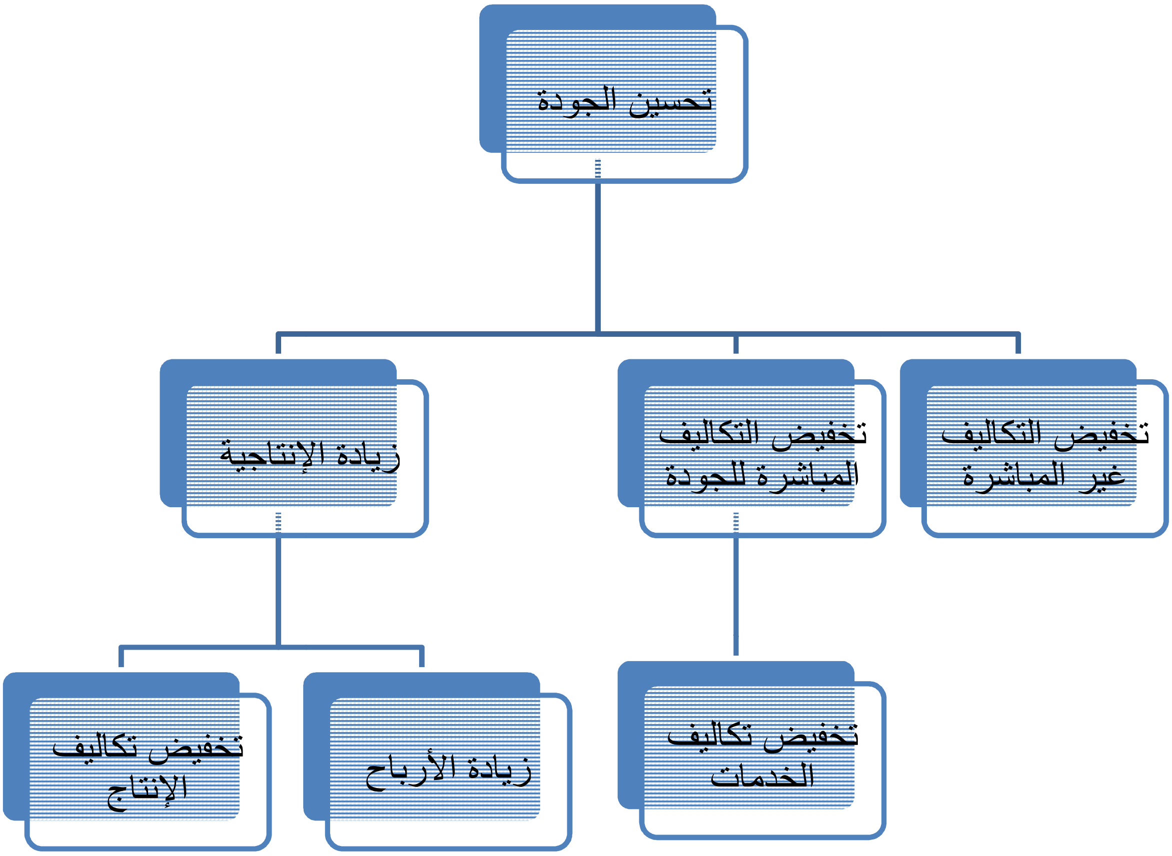
تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللاجودة(*)، إذ أن لها أثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات...

إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض

*) اللاجودة: هي التكاليف التي تنفق على المنتوج الذي لا يتميز بالجودة.

التكاليف الكلية للمؤسسة والمتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات مما يؤدي هذا إلى زيادة الأرباح للمؤسسة وهذا يوضحه الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (9،2): العلاقة بين الجودة والتكاليف



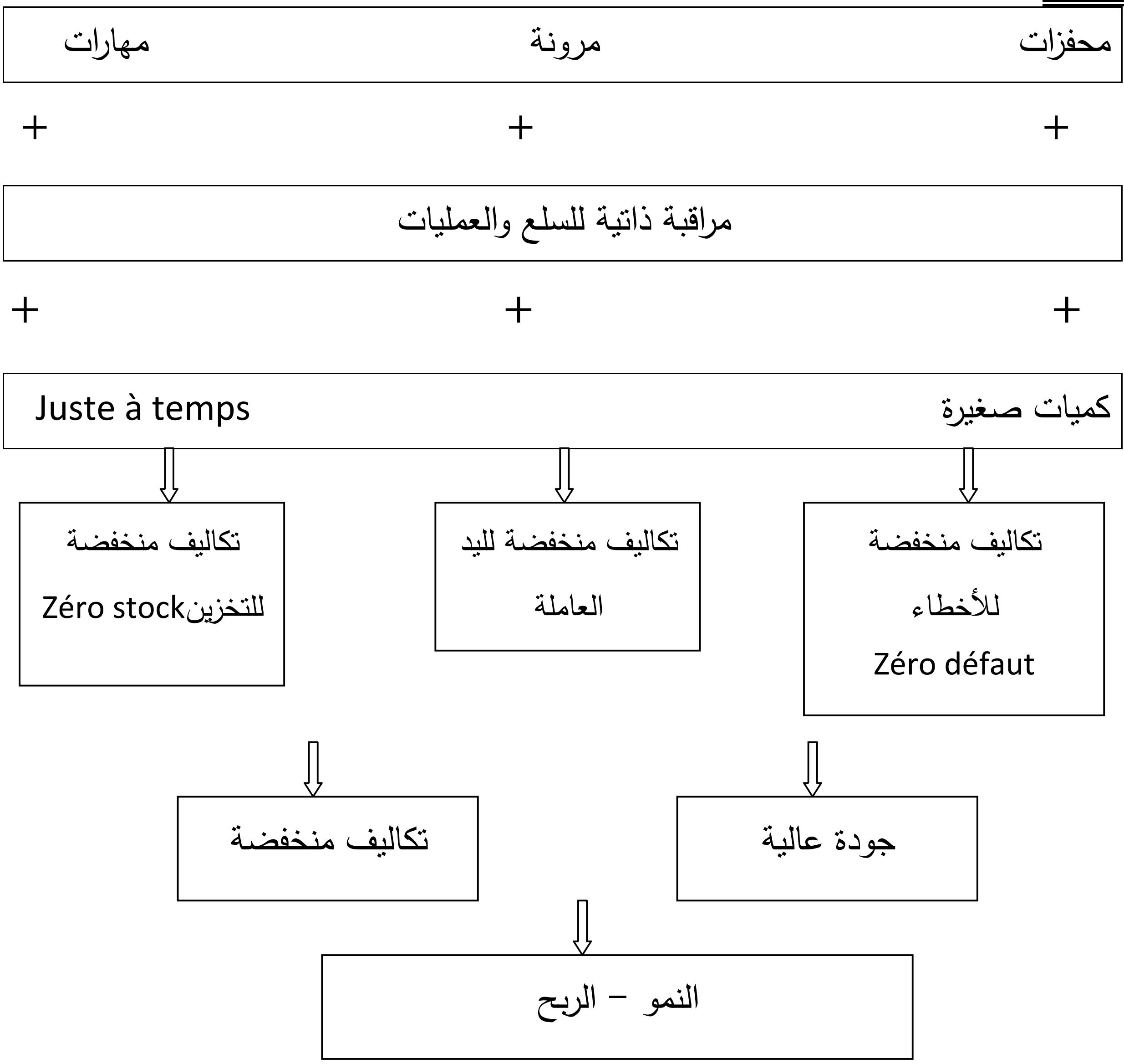
Source : J.C. TARONDEAU ,op ,cit ,p245

3-العلاقة بين الجودة والأرباح:

تساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة، ويوضح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (10،2) : العلاقة بين الجودة والأرباح.

[1] J.c.TANDEAu ,op , cit, p242.



Source : J.C. TARONDEAU ,op ,cit ,p245.

المطلب الرابع: أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

لقد تم توضيح دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في عدد من الدراسات البحثية، من القرن العشرين، فتحتفظ مؤسسة شركاء بي أي إم إس(PIMS) ، التابعة لمعهد التخطيط

الإستراتيجي بقاعدة بيانات من 1200 شركة، تدرس تأثير جودة المنتج على أداء المؤسسة ووجدوا باحثوا (PIMs) مايلي:[1]

– تكون جودة المنتج المعدد الأكثر أهمية لربحية الأعمال.

– عادة يكون للمؤسسة التي تقدم منتجات وخدمات ذات جودة فائقة، حصص سوق كبيرة، ويكونوا من الداخلين المبكرين لأسواقهم.

– ترتبط الجودة إيجابيا ومعنويا بعائد أعلى على استثمار لكل أنواع المنتاجات، ومرافق السوق تقريبا، وأظهرت دراسات (PIMs) أن الشركات التي لها منتجات فائقة الجودة يمكن أن يتحقق أكثر من ثلاثة أمثال العائد على المبيعات عن المنتجات التي تدرك بأن لها جودة مختلفة.

– عادة تقود إستراتيجية تحسين الجودة إلى زيادة حصة السوق، لكن بتكلفة بالنسبة إلى انخفاض الربحية في المدى القصير.

– عادة يمكن أن يحصل منتجوالجودة المرتفعة على أسعار أعلى.

– تتأثر جودة المنتج في سوق بالجودة في تصميمه، وسوق تميز التحسينات في الأداء والسمات، ومعولية المنتج عن منافسيه، وتحسن سمعة جودة المؤسسة وتحسن القيمة المدركة للمنتج ، يسمح هذا للمؤسسة بتحديد أسعار أعلى ، وتحقيق زيادة في حصة السوق، ويقود هذا بدوره إلى زيادة في حصة السوق، و بدوره إلى زيادة العائدات التي تعوض التكاليف الإضافية لتحسين التصميم.

والآن يبني الكثير من المستهلكين قرارات شرائهم على القيمة، ويكمن تعريف القيمة على أنها "الجودة بالنسبة للسعر"، لذا يجب أن تركز المؤسسات جهودها على كل من تحسين جودة التصميم، والخدمة وكذلك تقليل التكاليف.

[1]) جيمس إيفان،" الجودة الشاملة"،ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، بدون ذكر السنة ص: 493.

تكتسب الميزة التنافسية من تحقيق توقعات الزبون أو تعديلها وهو التعريف الأساسي للجودة، يمكن أن تركز الأعمال على أي من الأبعاد المرتبطة بالجودة كي تميز نفسها عن منافسيها وتأخذ هذه الأبعاد الرئيسية الشكل التالي:

- تصميم المنتوج المتفوق.
- الخدمة الممتازة.
- المرونة والتنوع.

وسنناقش الأقسام التالية بطرق التميز ودور الجودة في كل منها:[1]

1-المنافسة على تصميم المنتج المتفوق:

من ضمن القرارات الإستراتيجية الأكثر أهمية التي تتخذها المؤسسة بموجب اختيار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة لتحدد قرارات النمو الربحية والاتجاه المستقبلي للمؤسسة ويمكن أن تتحقق الميزة التنافسية عن طريق جعل تصميمات المنتجات متفوقة، بحيث تعطي منتجات جذابة، وسهولة التشغيل والاقتصادية في خدمة الزبون، إدراكا بالجودة.

وتتأثر جودة التصميم بعدد من أبعاد الجودة الموضحة سابقا، بحيث يجب أن يقوم مصصموا المنتج بتوفيق المنتجات الصحيحة مع التغيرات المستمرة لاحتياجات الزبائن المتنوعة، يتطلب هذا مرونة كبيرة، وفي نفس الوقت يمكن تدنية التكاليف والتي تشد الانتباه إلى عملية التصنيع أثناء مرحلة التصميم.

2-المنافسة على الخدمة:

[1]) جيمس إيفان، المرجع نفسه، ص ص: 194-503.

كانت المؤسسات ترى أن الخدمة ثانوية في الأهمية بالمقارنة مع التصنيع ،بحيث يمكن أن تكون الخدمة أكبر مفتاح لتحقيق النجاح التنافسي، وأن يكون هذا بسبب زيادة متوسط مستوى جودة المنتج يتحول المستهلكون إلى الخدمة كوسيلة أولية للتميز بين الشركات المتنافسة،وحدث إدراك لأهمية الخدمة في بداية الثمانينات من القرن العشرين بسبب كتاب في البحث عن الامتياز"لتوم بيترز وبوب وترمان" وكان أحد موضوعاتهما الرئيسية أن المؤسسات الممتازة هي السريعة في استحواذها على الخدمة ومدى أهميتها،ولقد وضع الباحثين أنه عندما يكون الرضا الوظيفي لعامل الخدمة مرتفعا يكون رضا الزبون مرتفعا أيضا.

3-المنافسة على المرونة والتنوع:

تكون المرونة سعة نظام الإنتاج للتكييف للتغيرات في الظروف البيئية، ومتطلبات العملية، ويشير التنوع إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المؤسسة التي تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغيرات في طلبات المستهلك، واستغلال التقنيات الجديدة بأن تكسب ميزة تنافسية في أسواق معينة.

ولفهم ذلك، توجد ثلاثة أنواع من المنتجات ، منتجات حسب الطلب، منتجات موجهة للخيار، منتجات نمطية.

تصمم المنتجات حسب الطلب، والتي تنتج بصفة عامة بكميات صغيرة لتحقيق مواصفات الزبائن بدقة مثال: ثوب الزفاف..الخ ،وتكون تكلفة الإنتاج مرتفعة نسبيا، ويتطلب اثبات الجودة التي تتبناها في كل خطوة في عملية التصنيع، وتتطلب أن ينتظر الزبون حتى يتم إنتاج المنتج.

يكون للمنتجات الموجهة للخيار تشكيلات وتجميعات فرعية، والتي تصمم لتتفق مع بعضها البعض، يشارك الزبون في اختيار الخيارات التي يتم تجميعها والمثال الجيد هنا "نظام الحاسب الشخصي".

تنتج المنتجات النمطية بكميات كبيرة وتشمل مثلا:أجهزة الراديو، التلفاز..الخ، ويكون من السهل تحقيق الجودة بسبب أن المنتج ينتج بنفس الطريقة في كل مرة، حيث تمثل المنتجات النمطية الأساس لقيادة التكلفة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص بأن نجاح المؤسسات يتوقف بدرجة كبيرة على تقديم منتجات وخدمات تنافسية، والتي تعكس تفوقها مقارنة بمنافسها، والإهتمام بجودة المنتج كان نتيجة منطقية للمؤسسة وذلك لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها بهدف تحسين الإنتاجية وكسب مزايا تنافسية.

الفصل الثالث:

أثر إدارة الانتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط أهم العناصر المدروسة على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية وتقييم أداء إدارة الإنتاج والعمليات، باختيار نموذج لمؤسسة جزائرية ذات حجم متوسط تنشط في قطاع إنتاجي وهي مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام ONAB.

ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني في المؤسسة كان الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم الموضوع وذلك بـ:

-الرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة.

-برمجة مقابلات ولقاءات مع بعض مسؤولي أقسام (الإنتاج، تسيير المخزونات، التجاري، المحاسبة، الإدارة ، التموين).

أما من خلال هذا الفصل فنحاول إبراز أثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أغذية الأنعام من خلال تقديم عام لهذه المؤسسة، وكذا أهم الموارد التي تمتلكها، لنختم هذا الفصل بالتطرق الى واقع ادارة الانتاج والعمليات في هذه المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام.

أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا " الإدارة الإنتاج والعمليات" وذلك لأهمية هذه الإدارة في الوقت الحالي خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات من منافسة شديدة للفوز بالزبون من خلال تقديم منتجات ذات جودة تتلائم مع حاجاته ورغباته، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام لتكون ميدانا لدراستنا، سعيا منا للتعرف على واقع هذه الإدارة في هذه المؤسسة، وهذا عن طريق جمع وتحليل البيانات والمعلومات المختلفة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق بمنهجية في دراسة حالة المؤسسة، بالإضافة إلى التعريف عليها.

المطلب الأول: المنهجية المتبعة في دراسة حالة المؤسسة.

بغرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية والحصول على معلومات معتبرة إرتأينا بداية توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

1-مجال وحدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية معينة، سنتطرق لها فيمايلي:

أ-المجال المكاني:يتمثل المجال المكاني الذي إخترناه لتحقيق الدراسة الميدانية لمؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام، والتي تقع مقرها على طريق بن هارون على بعد 1 كلم من مدينة عين بسام.

ب- المجال الزماني:تغطي هذه الدراسة الخمس سنوات الأخيرة من حياة المؤسسة حيث تم الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث في الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى غاية سنة 2011.

2-أدوات الدراسة (تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة):

اقتضت طبيعة موضوع البحث والمتعلق بدور إدارة الإنتاج والعمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاعتماد على منهج دراسة حالة، والذي استوجب اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:

- وثائق المؤسسة.
- المقابلة.

أ-وثائق المؤسسة:تتمثل في مجموع السجلات التي استخلصنا منها المعلومات المراد الحصول عليها، ومختلف الفواتير والمخططات المتعاقة بنشاطها.

ب- المقابلة:تعرف أنها لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث)أو من ينوب عنه، و الذي يطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجوبين وجها لوجه، يقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات وتدوينها على الاستمارات، ومن هنا لابد من طرح الأسئلة بطريقة واضحة بعيدة عن الغموض، والتعقيد وبعدها تسجيل الإجابات بدقة كما وردت على لسان المستجوبين، وبفضل أن يتم التسجيل مباشرة خلال المقابلة.[1]

❖ **كيفية إجراء المقابلة:**من الضروري أن يلم الباحث ببعض الجوانب الواجب مراعاتها عند إجراء المقابلة والتي تتمثل بمايلي:[2]

- إعداد استمارة المقابلة إعدادا دقيقا.

- معرفة الباحث بموضوع الدراسة تماما بثقافة وخلفية المستجوبين، واستعداده للإجابة عن أي استفسار قد يرد من قبل المستجوبين.

- عند دراسة جماعة أو مؤسسة يجب مقابلة قائد أو مدير مؤسسة لضمان تعاونهم.

[1]) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

[2]) نفس المكان، ص: 202.

-يقدم الباحث نفسه بطريقة لا ئقة ومقبولة، لأن يكون معه ما يثبت شخصيته، ويذكر الهدف من دراسته، وسبب اختياره للمستجيب، والتأكد على أن المعلومات التي سيدلي بها المستجيب هي لأغراض البحث وستعامل بسرية تامة.

-يراعي الباحث التواضع وأصول المعاملة للطيفة.

-مراعاة وتهيئة الظروف المناسبة لإجراء المقابلة كالمكان والزمان والسرية.

-إتاحة الفرصة للمستجيب للتعبير عن نفسه وتوضيح وجهة نظره وإعطاءه الوقت الكافي.

-عدم إجهاد المستجيب بالأسئلة الكثيرة والجوانب الشخصية.

-توجيه الأسئلة يراعي الباحث النقاط التالية في توجيه الأسئلة للمستجيب:

- التدرج في طرح الأسئلة بحيث يبدأ بالأسئلة العامة والتي لا تتعلق بجوانب خاصة، أو تثير حساسية لدى المستجيب.
- لتدرج في طرح الأسئلة بشكل يزيد من الألفة والودية بين الباحث والمستجيب.
- استخدام لغة سهلة وبسيطة يستوعبها المستجيب.
- الإكثار من عبارات الثناء والشكر وتشجيع المستجيب على إتمام إجاباته.
- احترام أراء المستجيب أو عدم إبداء أي تحيز أو نفوز تجاه مظهر أو مستوى معيشة المستجيب.
- عدم توجيه أكثر من سؤال واحد في نفس الوقت، لإتاحة الفرصة للمستجيب للتفكر والتمعن بالإجابة.
- أن يظل الباحث ممسكا بزمام الأمور والمناقشة بحيث يوجه الأسئلة هو دون المستجيب.

❖ **أنواع المقابلة: تتمثل أنواع المقابلة في النقاط التالية:**[1]

أ-**المقابلة المغلقة:** تكون مبنية بناءا محكما مسبقا حيث تكون أسئلتها محددة سلفا ومقننة الإجابات، فهي تشبه أسئلة الاستبيان، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائيا أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى.

ب-**المقابلة المفتوحة:** هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة.

ج-**المقابلة المغلقة- المفتوحة:** هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجا بين النوعين السابقين، وهي أكثر المقابلات شيوعا، وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها إحصائيا.

ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا اخترنا المقابلة المفتوحة، وهذا مع مجموعة من المستجوبين الذين لهم علاقة بهذا الموضوع، من خلال طرح استفسارات وطلب إيضاحات متعلقة بالظاهرة المدروسة.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة، أهدافها، مهامها، نشاطها

قبل التطرق إلى واقع إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة محل الدراسة لابد أولا من التعرف على هذه المؤسسة، من خلال لمحة تاريخية عن إنشائها، أهدافها، ومهما بالإضافة إلى النشاط الذي تقوم به ويظهر كل ذلك فيمايلي:[2]

1-لمحة تاريخية عن المؤسسة:

التسمية الأولى للمؤسسة الأم ، الديوان القومي لأغذية الأنعام مقره الرئيس في القبة ومع اقتصاد السوق تغيرت وأصبحت تسميتها المؤسسة العموميةEPE ONAB أنشئت وحدات

---

[1]) الشريف عبد الله محمد،"مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الثقافة، مصر، 2008،ص ص:129،130.

[2]) معلومات مؤخوذة من وثائق المؤسسة.

منائية ومخبر ومؤسساتprémixلحوامض الفيتامينات والمؤسسة الوطنية للتركيب والصيانةENIMI والشركة التجارية للمقايضة والاستثمار SCTI وشركة تسيير المنتجات الحيوانية SGPPRODA بالإضافة إلى إنشائها لثلاث مجمعات منها مجمع الوسط، الشرق والغرب وكل مجمع يحتوي على عدة وحدات لأغذية الأنعام وتربية الدواجن ومذابح ومجمع الوسط يقع بشراقة تنتمي إليه وحدة أغذية الأنعام بعين بسام، أنجز على مستوى ولاية البويرة بطاقة إنتاج تعادل30 طن في الساعة وسعة تخزين جد هامة وهي من أكبر المنجزات في الجزائر، تم انجاز هذه المؤسسة من طرف شركة ايطاليا تسمى GISAمتخصصة في إنجاز هذه المركبات حيث أمضي عقد إنجاز هذه المؤسسة للمدة سنتين في **1979/02/10** وكان التسليم النهائي لهذه المؤسسة يصادف أول إنتاج بتاريخ **1981/03/01** تحت إشراف التقنيين الإيطالين.

تقع مؤسسة أغذية الأنعام على طريق بن هارون على بعد 1 كلم من مركز عين بسام، وتبعد عن ولاية البويرة بـ 25 كلم حوالي 120 كلم جنوب شرق العاصمة، تتربع على مساحة قدرها 4 هكتار منها واحد هكتار مبنية وثلاثة هكتار غير مبنية، وهي وحدة تابعة للمجمع تربية الدواجن للوسط، والمؤسسة ذات طابع عمومي ملك للدولة.

تحتل المؤسسة موقع جغرافي إستراتيجي حيث تقع بين التل والهضاب العليا، بهذا الموقع تلعب دورا اقتصادي هام في الإقليم الأوسط للبلاد. يضمن كذلك تلبية حاجيات مربي المواشي من الإعلاف كما ونوعا، على مستوى عدة ولايات منها: بجاية، تيزي وزو، البويرة، بومرداس، برج بوعريريج، المدية، حيث كانت تشغل المؤسسة 230 عامل لكن حاليا ومع تسريح العمال لم يبقى سوى 90 عاملا مقسمون إلى ثلاث فئات كمايلي:

- إطارات.
- مؤطرين(مسييرين).
- عمال التنفيذ (منفذين).

2-أهداف المؤسسة:

أ-مساعدة وتموين مربي الأنعام.

ب-تطوير تربية الدواجن.

ج-تطوير وتزويد سوق اللحم.

د-تلبية حاجيات طالبي أعذية الأنعام.

ه-الإنتاج بكميات مناسبة للطلب ليس أكثر وليس أقل.

وفي الوقت المناسب (ليس أكثر لتجنب عبئ التخزين وليس أقل وذلك لإشباع حاجة الزبون).

و- المحافظة على سمعة المؤسسة والعمل على كسب وفاء الزبون.

ذ- المحافظة على استمرارية مردوديتها.

ك-تحقيق الاكتفاء الذاتي محليا وجهويا.

ر-تحقيق تخفيض تكلفة الإنتاج وذلك بأجل تخفيض أسعار البيع.

3-مهام المؤسسة: وتتمثل فيمايلي:

أ- إنتاج مركبات معدنية وفيتامينية.

ب- إنتاج أغذية مركبة في أكياس وصهاريج.

ت- بيع المواد الأولية الخاصة بصناعة أغذية الأنعام.

ث- نشر تقنيات استعمال الأغذية المركبة.

4- نشاط المؤسسة:

أ- النشاط الأساسي:

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في صناعة وتسويق أغذية الأنعام والأعلاف وبيع السلع الداخلة في نشاط المؤسسة.

- أغذية الأنعام المنتجة للحوم.
- أغذية الحيوانات المنتجة للبيوض.
- أغذية الحيوانات المنتجة للحليب.
- أغذية أخرى.
- **ب- النشاط الثانوي:**
- يتمثل النشاط الثانوي للمؤسسة في بيع وشراء المواد الأولية مثل (الصوجا، الذرى، الفسفور، وبعض الأملاح المعدنية والفيتامينات(CMV).
- يتميز نشاط المؤسسة على مستويين هما :

المستوى الأول: تقوم المؤسسة بمايلي:

- استلام الوثائق.
- المعاينة.
- وزن الحمولة الخام.
- وزن الحمولة الصافي.

المستوى الثاني: تقوم المؤسسة بعملية تحويل وبيع المنتجات النهائية ويتم ذلك فيما يلي:

- إخراج المواد الأولية من المخازن.
- التصنيع.
- إدخال المنتجات التامة الصنع إلى المخازن.
- بيع المنتجات النهائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تسهر أغذية الأنعام على إحداث التغيرات الملائمة على هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع تحقيق أهدافها.

1-الأقسام المشكلة لمؤسسة أغذية الأنعام وهيكلها التنظيمي

تنظم أغذية الأنعام كما يلي:(1)

أ- **مديرالمؤسسة** :هو المسؤول الأول عن تسيير وسلامة ممتلكات وموارد المؤسسة، وهذا بما يتماشى مع القوانين المشروعة سواء القانون الداخلي للمؤسسة أو القوانين الخاصة للدولة، ومع وضع أهداف معقولة للبرنامج المالي أو الاقتصادي، ويمارس مهامه بمساعدة ثلاث مساعدين (أعوان) ومن مهامه ما يلي:

* الحفاظ على إتصالات دائمة مع الزبائن لتطوير صورة المؤسسة في السوق الوطنية.

*السهر على توفير الحلول للوصول إلى استغلال معياري للموارد البشرية والاقتصادية.

*السهر على توفير الحلول للوصول إلى تخفيض تكلفة المنتوج والحفاظ على نفس النوعية.

*إعطاء تراخيص شراء مستلزمات الإنتاج.

ب- عون التدقيق ومراقبة التسيير: ومهمته هي:

- السهر على تطبيق سياسة التسيير العقلاني للميزانية.
- مراقبة وإقتراح سياسات عقلانية وإقصاء كل التعاملات ذات الميزانية الزائدة.
- المساهمة في وضع ميزانية المؤسسة.

---

(1) معلومات مؤخوذة من وثائق المؤسسة.

- وضع تقرير شهري للمؤسسة.
- تقديم المؤسسة لدى محافظ الحسابات.
- متابعة الوكالة المعطاة للمديرية العامة في غياب المدير.

ج- عون مراقبة النوعية ومهمة هي :

- السهر على تطبيق جميع القوانين والطرق الشرعية للمراقبة والتفتيش.
- تتبع نوعية المواد الأولية والمواد النهائية.
- تتبع وزن المواد الأولية والنهائية.
- السهر على السير الحسن للمخبر والتحاليل المخبرية.
- السهر على المخازن مع مراعاة ظروف التخزين
- الأخذ بعين الاعتبار كل عملية بحث أو تفتيش داخل المؤسسة بالتنسيق مع إدارةالمؤسسة.

د-عون الأمن والحماية: ومهمته هي:

- وضع نظام أمني وتشريعي لحماية العمال والآلات والسهر على تطبيقه.
- تطبيق جميع التعليمات الخاصة بالتأهيل الموضوعة من طرف مؤسسات مؤهلة في الأمن والحماية.
- تنشيط مقابلات مع رؤساء الفرق الأمنية لمناقشة المشاكل اليومية.
- وضع الإمكانيات الضرورية للكفاح ضد الحرائق والحوادث.

ه-الأمانه: متمثلة في السكريتارية ومهامها هي:

- تصنيف البريد.
- استقبال المكالمات.
- تنظيم اجتماعات المدير.

تتكون مؤسسة أغذية الأنعام من عدة أقسام تتمثل فيمايلي:[1]

و-قسم الإدارة والمالية:

يهتم بتسيير وإدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة وهذا حسب القوانين السارية المفعول، مع إحصاء جميع المعاملات المالية والتجارية والإدارية حسب قانون المحاسبة العامة والتحليلية والوصول إلى وضع قيمة للمنتوجات بصفة علمية.

ومنه فإن رئيس هذا القسم مكلف بالمهام التالية:

-السهر على احترام التوجهات المحددة للمؤسسة واحترام القوانين الاجتماعية للمؤسسة.

- تأمين الاتصالات مع ممثلي العمال.

- دراسة الصراعات الفردية والجماعية حسب القوانين الإدارية.

- وضع والسهر على السير الحسن لسياسة التكوين الخاصة بالمؤسسة.

- المتابعة والتعليق على المناصب المالية المرتبطة بالإدارة العامة.

- تنظيم وإدارة أرشيف المؤسسة.

- الاتصال الدائم عبر التقارير الدورية بالإدارة حول تعاملات المديرية.

- الاهتمام بالمواعيد المحددة بجميع الإحصائيات الخاصة بالعمال (المناصب+ الأجور+ تكاليف المهام).

- الوقوف على التعاملات البنكية مع المؤسسة.

- وضع التقرير الإحصائي الخاص بالمؤسسة .

[1]) معلومات مؤخوذة من وثائق المؤسسة.

– الاحتفاظ بالوظائف والمراجع القانونية.

– تحديد السعر المرجعي للمؤسسة، المراقبة والتحليل أو المقاربة والتحاليل أو المقارنة بالسعر.

– المشاركة في وضع سياسة مالية للمؤسسة.

– تسجيل جميع المعاملات الحسابية مع مراعاة القوانين السارية المفعول.

ولهذا القسم خمسة مصالح منها:

***مصلحة الموارد البشرية والمنازعات:** هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة وذلك لكونها تمثل الجانب الإجتماعي على المؤسسة الذي يهتم بأوضاع العمال بالإضافة إلى مهام أخرى كحماية أملاك المؤسسة، كما تتولى شؤون العمال فيما يتعلق بالأجور بالإضافة إلى بعض الإجراءات في رفع الأجور عند زيادة ساعات العمل.

– التكفل بالشؤون الطبية للعمال كمنح الإجازات عند المرض مقابل تعويضات اجتماعية.

–تحويل الملفات إلى صندوق المعاشات وملفات التقاعد

–تسيير بعض أوجه النظام الداخلي للمؤسسة خاصة ما يتعلق بالعمال كتوجيههم إلى مراكز العمل ووضع كل عامل في المكان المناسب

- إتباع سياسة التخصص في العمل.

***مصلحة الوسائل العامة :**

يتمثل الدور الأساسي لهذه المصلحة في:

- التأمين الخاص بأملاك مؤسسة وتسييرها (مكاتب وعتاد والمباني والمعمل)
- التكفل بالوثائق الإدارية.
- التكفل بحظيرة الشاحنات والسيارات
- التكفل بالجرد المادي لقطع الغيار.

- التكفل بالبيع في المزاد العلني.
- تسيير مختلف الأعمال داخل مؤسسة (بناء، صيانة، ترميم)
- تسيير وسائل الإعلام الآلي وتصليحها.

***مصلحة المحاسبة العامة:**

تتولى هذه المصلحة عملية المسك اليومي للحسابات وإعداد التصريحات الضريبية في الآجال المحددة، كما تتولى المحاسبة عبر حساب تكاليف المواد، حيث يقوم بتسعير كل أنواع المدخلات من مواد أولية وقطع غيار وكل المخرجات المطلوبة من طرف الزبائن، وتسجيلات أجور العمل وكل أنواع المصاريف اللتي تتحملها المؤسسة وتسجيلات الديون.

*** مصلحة محاسبة المواد:**

تتولى هذه المصلحة مهمة حساب وتحديد تكلفة كل نشاط، مما يسمح ببيان ربحية كل نشاط، والمؤسسة تستعمل المحاسبة التحليلية في حالة المخرجات أي أن المؤسسة تقوم بإخراج المواد بطريقة التكلفة الوسطية المرجحة وأحيانا طريقة« FiFO » و« LIFO » وذلك بحسب تقلبات السوق بإرتفاع أسعار المواد وانخفاضها أو بحسب نوع المواد وخصائصها ومدة صلاحيتها وبقائها في المخزن، بالإضافة إلى عمليات الجرد السنوي، كما يقوم أيضا بحساب النتيجة التحليلة للمؤسسة.

***مصلحة الميزانية والمالية:** من مهام هذه المصلحة ما يلي:

- إدارة وتسيير المصاريف والمداخيل للمؤسسة.
- المشاركة في وضع سياسة مالية للمؤسسة.
- تسجيل جميع المعاملات الحسابية.

– الإحتفاظ بالوثائق والمراجع القانونية.

– دراسة وضعية الميزانية التقديرية بدقة حيث توقع وتختم ثم ترسل إلى قسم المحاسبة العامة من أجل إدخالها في الميزانية السنوية.

ز– القسم التجاري:

هذا القسم يهتم بإجراء بحوث التسويق ودراسة المناقشة وبناء سياسة تسويقية ملائمة على ضوء استراتيجية ولهذا القسم مصلحتين هما:

***مصلحة البيع:**

–تطبيق سياسة التسويق الموضوعة من طرف المؤسسة.

–تسويق منتوجات المؤسسة وإعادة تسويق المنتوجات المدرجة داخل المؤسسة.

–السهر على وضع وتطبيق سياسة توزيع المبيعات مع مراعاة جدول التسويق مع الزبائن.

***مصلحة العلاقات مع الزبائن وتغطية الديون:**

–وضع اتفاقيات التوزيع مع الزبائن وتأمين تطبيقها.

–أخذ ملفات الزبائن ومتابعتها يوميا.

– السهر على بيع المنتوجات مع مراعاة النوعية والسعر.

– تسيير وإجابة انشغالات الزبائن حول المنتوج وتطوير التسويق.

– متابعة التطورات الهامة واليومية لسوق منتوجات تعليف الأبقار وإخبار المؤسسة بأي خبر مهم يمكن إدراجه.

– وضع كل الكميات الإنتاجية مع مراعاة النوعية للزبائن مع وضع مخطط إنتاجي محدد.

–مراقبة من حيث الكمية والنوعية والجودة.

ك–قسم التموين والنقل :

يحتوي قسم النقل والتموين على مصلحتين ومن مهام هذا القسم مايلي:

–تأمين نقل المشتريات والمواد الأولية.

–تأمين استعمال معياري لوسائل النقل والصيانة الوقائية والعلاجية لوسائل النقل.

* **مصلحة التموين:** من مهامها:

– وضع وتطبيق برنامج مشتريات المواد الأولية والمواد الاستهلاكية تحت طلب وحدات المؤسسة وهذا لتفادي شراء مواد أولية تكون متوفرة مسبقا داخل مخازن المؤسسة.

– تتبع تطور أسعار المواد الأولية.

– وضع طلبات واتفاقيات الشراء للمواد الأولية.

– تطبيق عمليات الشراء والاستقبال بالتنسيق مع هياكل المؤسسة ومسيري المخازن.

– مراقبة المخازن ومعرفة وضعية المخزن وحجم المخزونات والمستوى الأدنى الذي وصلت إليه من أجل إعداد بطاقة المخزون.

***مصلحة النقل والصيانة:** من مهامها:

– تحديد مصاريف النقل.

– تنظيم الاحتياجات مطابقة مع وسائل النقل للبضائع.

– تقليص إلى الحد الأدنى لسيارات ووسائل النقل الغير صالحة.

– تصليح وإعطاء وسائل الإصلاح للسيارات المعطلة (صيانة وقائية وعلاجية).

– الاتصال بصفة دائمة ومنظمة مع باقي هياكل المؤسسة وإعطاء حوصلة شهرية للإصلاحات وميزانياتها لوسائل النقل.

ل–قسم تسيير المخزونات:

هذا القسم يهتم بتسيير المواد الداخلة والخارجة من المخازن مع تحديد المخزون (مواد أولية، مواد مصنعة، مواد التغليف قطع الغيار...)، وله مصلحتين هما:

***مصلحة تسير المواد الأولية والمنتوج النهائي:**

– إدارة وتسير المواد الأولية والمواد النصف مصنعة ومواد التعليف..الخ، وهذا بالعودة إلى القوانين والتشريعات السارية المفعول.

–إدارة مخازن المواد المصنعة والممولة من طرف الإدارة المعنية بالإنتاج.

– الشروع في وضع إحصائيات حركة الدخول والخروج للمخزونات وتزويد الإدارة المعنية بالتقريرات.

– الوقوف على الوثائق والدفاتر بصفة يومية وبطريقة قانونية.

***مصلحة تسيير المخازن وقطع الغيار:**

– التسيير الجيد للمواد الأولية.

– إدارة قطع الغيار للمصانع والسيارات والآلات الأخرى.

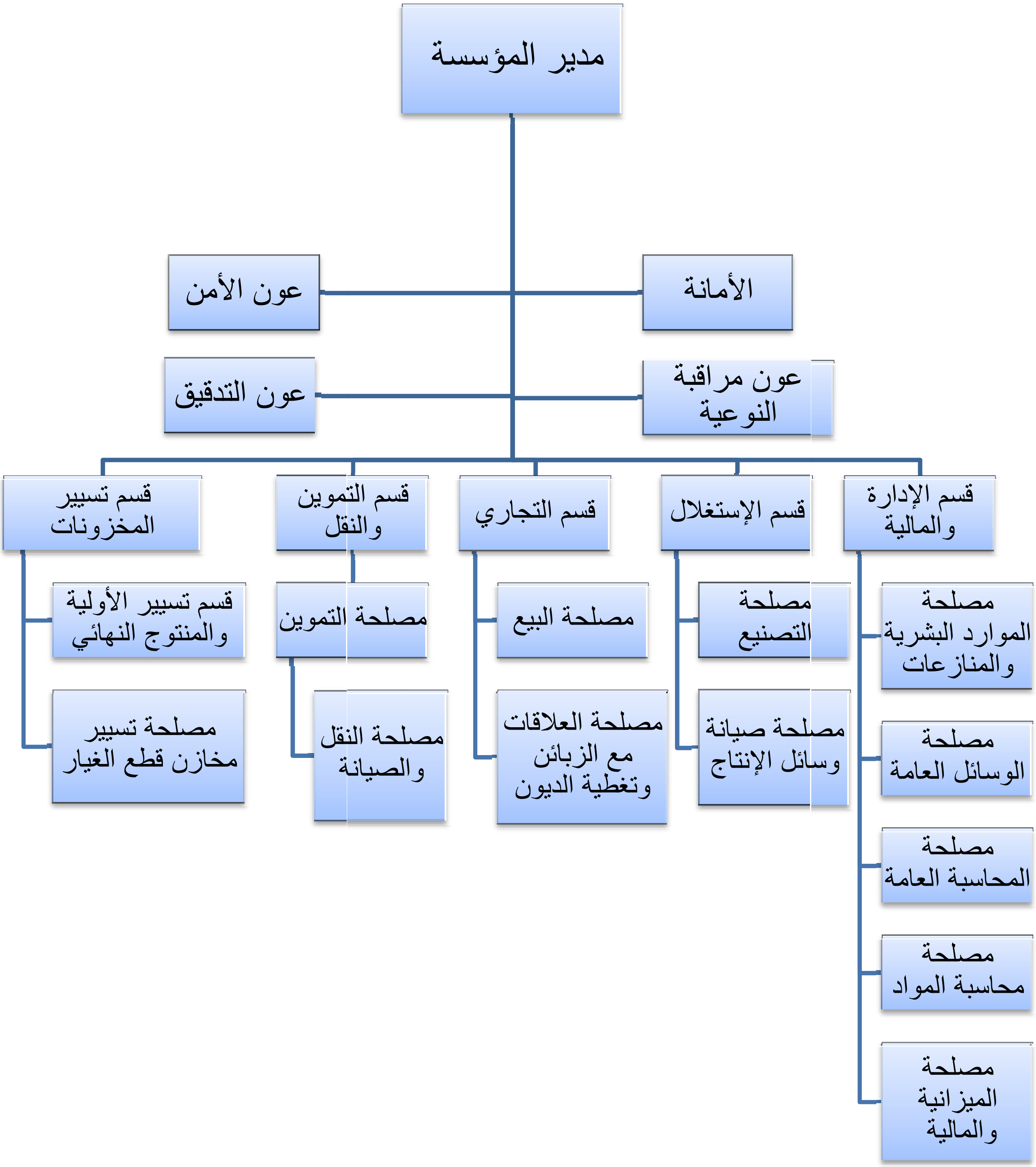
– توفير شروط التخزين الملائمة وتهيئة المخازن والسهر على نظافتها.

–معرفة حجم الموارد بعد كل إخراج وتقدير حجم الادخال الذي تستطيع المخازن استيعابه.

تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام تدخل تغيرات دائمة على هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع خصوصية نشاطها وحجمها وطبيعة السوق الذي تنشط فيه وهذا بهدف

تحقيق الأداء الفعال، وإحداث التوافق مع الاستراتيجيات الموضوعة، والأهداف التنفيذية، وضمان درجة عالية من المرونة، وآخر هذه التغيرات كان سنة 2010 والذي يظهر فيمايلي:

الشكل رقم (3،11): الهيكل التنظيمي المؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام ONAB



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

2-علاقة قسم الإنتاج بالأقسام الأخرى للمؤسسة:

تعد وظيفة الإنتاج في المؤسسة وظيفة هامة فهي تمثل الشريان الذي يضمن استمرارية نشاطها وقوتها ويمكن توضيح العلاقة التي تربطها بالأقسام الأخرى فيما يلي:

أ-علاقة قسم الإنتاج باقسم تسيير المخزونات:

*يقوم قسم تسيير المخزونات بتوفير وتحويل المواد الأولية(الصوجا،الذرى) ومعدات الانتاج والآلات وقطع الغيار إلى قسم الإنتاج اللازمة للعملية الإنتاجية.

* تستقبل وتستلم إدارة المخازن المواد النهائية من قسم الاستغلال وتخزينها إلى غاية بيعها.

* يقوم قسم الإنتاج بإرسال طلب تموين والموضح في الملحق رقم (01) إلى قسم تسيير المخزونات وذلك لتزويده بالمواد الأولية التي يحتاجها في عملية الإنتاج وبدوره يقوم مسير المخزونات بإصدار سند تحت تصرف أمين المخزن والموضح في الملحق رقم (02) كما يقوم بإصدار سند الخروج والموضح في الملحق رقم (03)، أي يأمر بخروج المواد الأولية من المخازن.

ب-علاقة قسم الإنتاج بقسم النقل والتموين:

تقوم إدارة النقل والتموين بإرسال طلب التصليح والموضح في الملحق رقم (04) إلى قسم الاستغلال وبالتحديد إلى رئيس مصلحة الصيانة، وذلك لتصليح الآلات والمعدات المعطلة أي صيانة آلات الإنتاج والشاحنات المتواجدة على مستوى المؤسسة ،وذلك من خلال ورشة يعمل بها عمال ذوي كفاءة مهنية ميكانيكية كما يسهر على تجنب الأضرار التي تحدث أثناء القيام بعملية الإنتاج.

ج-علاقة قسم الإنتاج بقسم البيع:

هناك علاقة مباشرة بين قسم الاستغلال وقسم البيع ،حيث يقوم قسم البيع بتقديم طلبات الزبائن الأسبوعية إلى قسم الاستغلال بواسطة سند طلب والموضح في الملحق رقم (05) ويقوم

قسم الاستغلال بتلبية تلك الطلبات وذلك بتصنيع الأغذية المطلوبة وتوفيرها إلى مربي المواشي عن طريق تحويل تلك الطلبات من طرف قسم البيع وفق وثيقة تسمى بالبرنامج الأسبوعي للإنتاج كما هو موضح في الملحق رقم (06).

المطلب الرابع: الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة

تتمتع مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام بعدة إمكانيات تثبت حقيقة المكانة التي تتمتع بها في السوق الوطني وذلك من أجل تحقيق الأهداف السابقة الذكر، حيث تسخر المؤسسة مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية من إطارات ومسيرين ومنفذين لإدارة وتسيير معدات الإنتاج الضخمة والثقيلة، وسنتطرق إلى مختلف هذه الموارد بالتفصيل في المبحث الثاني.

1-الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة: تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة وهائلة أهلتها لاحتلال المرتبة الأولى في تلبية حاجيات السوق المحلي الملحق رقم (07) حيث تتمتع المؤسسة بسياسة الإنتاج حسب الطلب على منتجاتها فمع كل طلب يقدمه الزبائن على المنتجات المتطابقة مع أذواقهم والخصائص التي يشترطونها في المنتجات، تقوم المؤسسة بإنتاج المنتوج المحدد والمتفق عليه وبأسرع وقت ممكن وبذلك فإن المؤسسة تتبع سياسة إنتاجية ملائمة لطبيعة المنتوج وهي سياسة (الإنتاج حسب الطلب) .

وبما أن طاقة إنتاج المؤسسة تعادل 30 طن في الساعة فعلى هذا الأساس كانت تنتج من قبل أي(8سا× 30طن=240 طن في اليوم) وفي الشهر حوالي:

(8 سا× 30 طن/سا× 30 يوم = 7200 طن شهريا).

لكن حاليا لا تعمل بهذه الطاقة فقد يصل إنتاجها في الشهر حوالي 2000 طن، وهذا حسب طلبات الزبائن وهذا راجع للتغيرات التي طرأت على المؤسسة كالتسريح عدد هائل من العمال، وقدم الآلات الإنتاجية، وظهور مؤسسات خاصة منافسة.

ولتوضيح ذلك ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم(1،3): الطاقة الإنتاجية لمؤسسة أغذية الأنعام

المنتوج	أغذية الأنعام	المجموع الكلي
الطاقة الإنتاجية	30 طن في الساعة	86400 طن

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة مقدمة من مصلحة الإنتاج.

الجدول رقم (2،3): توزيع الطاقة الإنتاجية لمؤسسة أغذية الأنعام(مقارنة بين الوحدات)

الوحدات	الطاقة الإنتاجية في الساعة	مجموع طاقة الإنتاج
مؤسسة عين بسام	30طن	6000000 طن
مؤسسة أقصر البوخاري، مسيلة، الجلفة، القصر، بجاية	15 طن	
مؤسسة القبة	A:12 طن B: 6 طن	
مؤسسة الحطاطبة	10 طن	
مؤسسة بابا علي	06 طن	

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة و الموضحة في الملحق رقم (07).

مع العلم أنها مؤسسة إنتاجية تتمثل موادها الأساسية في:

الصوجا ⟸ مستوردة من أستراليا وكندا وأمريكا.

الذرة ⟸ مستوردة من أستراليا وكندا وأمريكا.

الفوسفات ⟸ مستوردة من المغرب وتونس.

وهي تدخل بنسبة**80%** من الانتاج الكلي.

وموادها الثانوية تتمثل في الفيتامينات ،الملح ،الكالكير، الشعير والنخالة وهي مواد محلية تدخل بنسبة **20%** من الإنتاج الكلي.

2- الإمكانيات التخزينية للمؤسسة:

تملك مؤسسة أغذية الأنعام طاقة وقدرة تخزينية هائلة حيث تملك المؤسسة 39 مخزن موزعة كمايلي:

أ- مخازن المواد الأولية:

تقع مخازن المواد الأولية بالقرب من قسم الإنتاج ويضم كافة المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية منها: حاويات مخصصة للحبوب (الشعير، القمح..الخ) كل حاوية لها 400 طن

و12 حاوية منها10 حاويات مخصصة للصوجا كل حاوية تزن 350 طن وحاويتان مخصصة للنخالة كل حاوية منها تزن 250 طن، أما الفيتامينات لها 16 غرفة منها 8 غرف خاصة بالفيتامينات و8 غرف منها (واحدة للملح ، فول ،فوسفات،أكياس،تذاكر، خيوط الربط).

ب-مخازن قطع الغيار:

يقع مخزن قطع الغيار بالقرب من قسم الإنتاج يضم مختلف المواد التي تحتاجها المؤسسة للصيانة ،تحتوي على 3 مخان منها غرفة لقطع غيار الشاحنات والسيارات وغرفة للآلات المصنع وغرفة للتجهيزات الإدارية مثل : أدوات المكتب....الخ.

ج-مخازن المنتوجات النهائية:

بما أن سياسة المؤسسة الإنتاج حسب الطلب فهذا لا يستدعي التخزين فهي تلجأ إليه في الحالات الطارئة مثل: سوء الأحوال الجوية أو تعطل شاحنات النقل..الخ، وتحتوي على 12 حاوية كل حاوية تزن 150 طن.

3-الإمكانيات التسويقية للمؤسسة:

تملك المؤسسة طاقة مبيعية كبيرة مكنتها من تغطية حاجيات السوق المحلي ويمكن توضح ذلك في الجدول التالي:

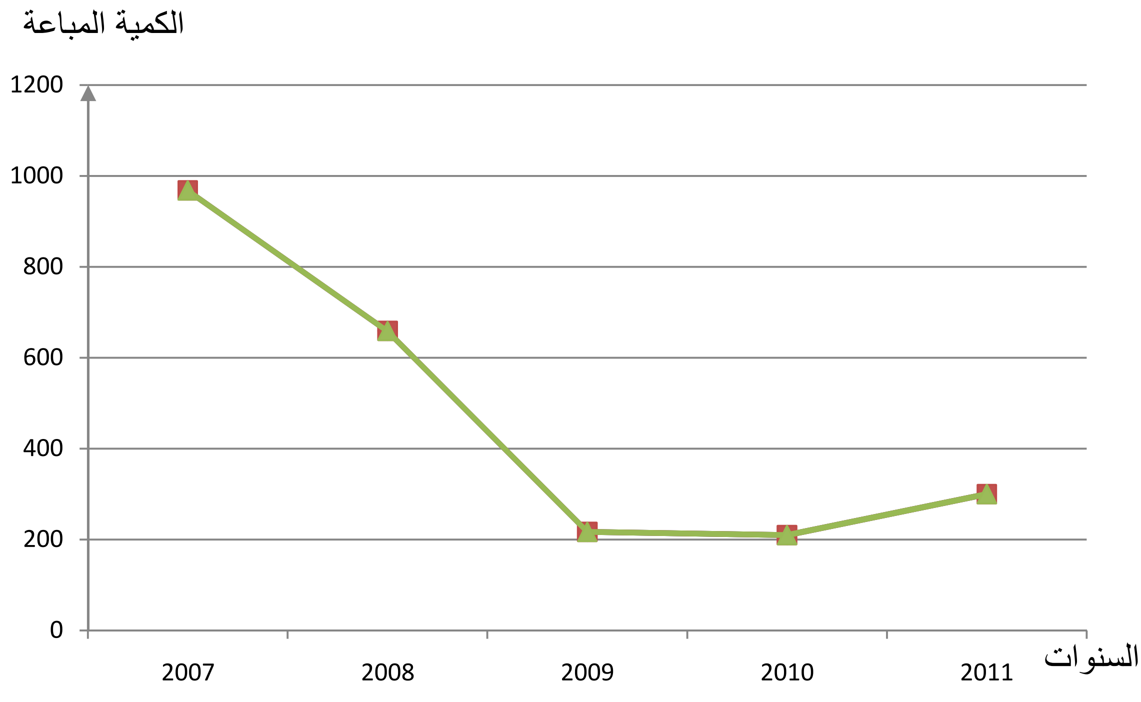
الجدول رقم(3،3): الإمكانيات التسويقية للمؤسسة أغذية الأنعام ما بين سنة(2007-2011)

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
الكمية المباعة	968	659	217	210	300

المصدر: بالإعتماد على وثائق مقدمة من قسم البيع.

وللتوضيح أكثر نلجأ إلى الشكل التالي:

الشكل رقم(3،12): الإمكانيات التسويقية للمؤسسة ما بين سنة (2007-2011)



المصدر:من إعداد الطلبة بإعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل نلاحظ أن مؤسسة أغذية الأنعام عرفت ارتفاعا في كميات مبيعاتها وقدرتها الإنتاجية ابتداءا من سنة 2007 وهذا بسبب ثبات أسعار المواد الأولية كالصوجا والذرة المستوردة من الخارج في البورصة، وتوفرها في السوق الوطنية ،وكذا بسبب دخول آلات جديدة التي زادت وسهلة عملية الإنتاج مثل: الهزاز ومقياس المقادير لتعرف بعد ذلك انخفاضا مستمرا ابتداء من سنة 2008 بسبب مجموعة من التغيرات التي عرفتها المؤسسة في هذه الفترة أي بسبب المنافسة وظهور مؤسسات خاصة بسعر منخفض ، بعد ذلك بدأت الكمية المباعة في الارتفاع في سنة 2011 وذلك لإدراك الزبون جودة منتجات المؤسسة مقارنة بمنتوجات المؤسسات المنافسة لها.

المبحث الثاني: الموارد التي تدخل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

أصبحت الموارد الداخلية تعتبر من أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات التي أدى بهذه الأخيرة إلى إعطاء أهمية كبيرة لامتلاكها، خاصة منها الموارد الإستراتيجية التي تميزها عن باقي المؤسسات، ونفس الحال بالنسبة لمؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام وهو ما سنحاول توضحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الموارد المادية لمؤسسة أغذية الأنعام

يندرج في إطارها المواد الأولية، معدات الإنتاج والهياكل القاعدية كما يلي:[(1)]

1-المواد الأولية : تتنوع المواد الأولية لأغذية الأنعام وهذا لتنوع نشاطاتها التي تقوم بها، ونجد من بينها المواد التي يتم إستيرادها من الخارج والتي تستعملها المؤسسة في عملية الإنتاج وتتمثل في الصوجا والذرى وتدخل بنسبة 90% في تركيب المواد النهائية، وهي مرتفعة الأسعار لما لها من تركيبة عالية وهي غنية بالفيتامينات، بالإضافة إلى المواد المتوفرة محليا والتي تتمثل في الشعير، الملح، الكالكير، النخالة...الخ.

[1]) مقابلة شخصية مع لريك محمد، رئيس مصلحة الصيانة، قسم الاستقلال لمؤسسة أغذية الأغنام، 2012/04/17.

كما تتوفر على فيتامينات النمو التي تدخل في تركيب المواد النهائية ،والفيتامينات التي تدخل في تركيب الحيوانات الولودة (الأرنب، البقرة الحلوب) ،

والفيتامينات التي تدخل في تركيب الدجاج البياض..الخ، بالإضافة إلى قطع غيار المصنع والآلات..الخ، وتسعى المؤسسة إلى اختيار الأفضل منها وكذا التحكم في تسيرها وحركتها، وهذا وعيا منها بإنعكاس ذلك على جودة منتجاتها.

2-معدات الإنتاج: تحتوي مؤسسة أغذية الأنعام على عدة آلات ومعدات إستراتيجية، التي تعتمد عليها لتحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج الى منتجات نهائية، حيث تعتبر هذه المعدات أصلا هاما من أصول المؤسسة وذلك من خلال تشغيلها بشكل سليم وصيانتها بشكل مستمر وذلك لضمان فعاليتها لفترة طويلة، كذلك تسييرها بطريقة تتناسب مع نشاطها الإنتاجي، مما يتيح لها كسب ثقة زبائنها وفيما يلي جدول يوضح مختلف آلات والمعدات التي تمتلكها مؤسسة أغذية الأنعام.

الجدول رقم (3، 4): الآلات والمعدات الخاصة لمؤسسة أغذية الأنعام.

نوع الألة	العدد	نوع الألة	العدد
Conducteur	1	Reception et nettoyage support	4
Opéiateur	1	Déchargement	1
Pupitreui	1	Cellule stockage	6
		Bruyage support	7
		Broyeur	2
		Graissage support	2
		Balance d'osage N° 2	1
		Balance d'osage N°1	1
		Ensachage	5
		poste de transformation	4
		Receveur mecanique	1
		receveur de conbustible	1
		receveur d'eau	1

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة الانتاج.

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة أغذية الأنعام تمتلك الآلات الثقيلة والمعدات الإستراتيجية الهامة والتي تعتمد عليها المؤسسة لأداء عملياتها الإنتاجية في الآجال المحددة، ومنه كسب رضا زبائنها حيث تقسم هذه الآلات إلى:

*آلات خاصة باستقبال المواد الأولية كا * (Reception et Nettoyage, Dechargement)

* آلات خاصة بالتخزين المواد الأولية كا * (Cellul stockage)

* آلات خاصة بصحن الحبوب كا: * (Broyage srpport, Broyeur)

* آلات خاصة بتشحيم الآلات كا: * (Craissage support)

* آلات بخلط المواد الأولية كا: * (Balance.Dosage N-1, Balance Sosage n2)

* آلات خاصة بتنكيس المواد النهائية كا: * (ensachage)

كما تسعى المؤسسة إلى صيانة آلاتها بإستمرار لتفادي حصول عطل وتوقف إلا أن معظم المعدات والآلات قديمة ذلك لأن مصانع المؤسسة انشأت في سنة 1979 من طرف شركات ايطالية مما أدى إلى عدم توفر قطع غيارها في السوق الوطني.

3-الهياكل القاعدية: تملك مؤسسة أغذية الأنعام هياكل قاعدية لازمة لإقامة قواعد الحياة الصناعية والورشات المهيأة لاستقبال العمال في مختلف أماكن التشغيل، التي تبين مخطط موقع المؤسسة ومخططها البنائي ومختلف الهياكل القاعدية التي تحتويها حيث نجد خلايا التخزين، ورشة الصناعة ورشة الميكانيك، خزان الماء، خزان المحروقات، موقف الحراسة، مدخل الشاحنات، القسم الإداري، المخازن، المكاتب..الخ ، والموضح في الملحق رقم (08).

المطلب الثاني: الموارد المالية للمؤسسة

تعكس الموارد المالية التدفق النقدي لدى المؤسسة، والتي تسمح لها بتحديد قدراتها على الإنتاج،وامكانيات التمويل لديها..الخ، وهناك عدة مؤشرات لهذا التدفق من بينها مايلي:

1-مصادر التمويل:تعتمد مؤسسة تربية الأنعام على تمويل عملياتها الإنتاجية، وكذا نشاطاتها على مصادرها الذاتية، أو على المصادر الخارجية، أو الجمع بينهما بالشكل الذي يسمح لهما بالمحافظة على التوازن المالي وسنتعرف على هذه المصادر فيما يلي:

أ-المصادر الذاتية:تلجأ (مؤسسة أغذية الأنعام)إلى التمويل الذاتي لتمويل احتياجاتها من الموارد المتوفرة محليا وهي بذلك تحقق عدة مزايا منها:

- الحصول على الموارد في فترة وجيزة
- تفادي تكاليف القروض.
- توفير العملة الصعبة تخصيصها للحصول على مواد غير متوفرة محليا.

ويمكن توضيح التمويل الذاتي لمؤسسة (أغذية الأنعام) بين سنتي (2007-2011) في الجدول التالي:

الجدول رقم (3،5): التمويل الذاتي لمؤسسة (أغذية الأنعام) بين سنتي (2007-2011)

السنوات	207	2008	2009	2010	2011
التمويل الذاتي (مليون دج)	968,502	1030,588	756,633	586,844	811,665

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة المحاسبة.

ولتوضيح أكثر نلجأ الى الشكل التالي:

الشكل رقم (3،13): التمويل الذاتي للمؤسسة بين سنتي(2007-2011)

التمويل الذاتي
(مليون دج)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل نلاحظ أن مؤسسة أغذية الأنعام عرفت ارتفاع في قدرتها على التمويل الذاتي من سنة 2007 إلى غاية سنة2008 أي عرفت أعلى مستوياتها، نظرا لاستقرار الذي عرفته المؤسسة، ثم انخفضت إبتداءا من سنة 2008 إلى غاية 2010 إذ عرفت أدنى مستوياتها، وهذا بسبب مجموعة من التغيرات التي حدثت في هذه الفترة بسبب ارتفاع أسعار الذرى والصوجا في البورصة لأنها مواد مستوردة، والمؤسسة ليس لها قدرة على رفع أسعار المواد النهائية، لأن المؤسسة الأم هي التي تحددها، ثم بعد ذلك استعادت قدرتها على التمويل الذاتي من سنة2010 إلى غاية 2011 وهذا بسبب الاستقرار الذي حدث في المواد الأولية في البورصة.

ب-المصادر الخارجية:يوجد مصدر وحيد لمؤسسة أغذية الأنعام بحيث تتعامل مع البنك الجزائري الخارجي الذي يتكفل بتوفير الأموال ،أي يدخل كوسيط لتسيير وتسهيل المعاملات المالية التي تنشأ عن نشاط المؤسسة وأيضا لتغطية الفارق بين المبالغ الحقيقية والوهمية من أجل تفادي خسارة المؤسسة، أي تمنح لها إعانات مالية.

2-الوضعية المالية للمؤسسة:

تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في العديد من المؤشرات والنتائج ،إلا أننا سنتناول بعض هذه المؤشرات والمتمثلة في تطور رقم أعمال المؤسسة ونتيجتها الصافية وذلك انطلاقا من سنة 2007 إلى غاية 2011، حسب ما يلي:

أ- **رقم أعمال المؤسسة:** لقد حققت المؤسسة مستويات متذبذبة من رقم الأعمال سنة 2007، والذي يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3،6): رقم أعمال المؤسسة (أغذية الأنعام) بين سنتي(2007-2011) الوحدة (مليون دج)

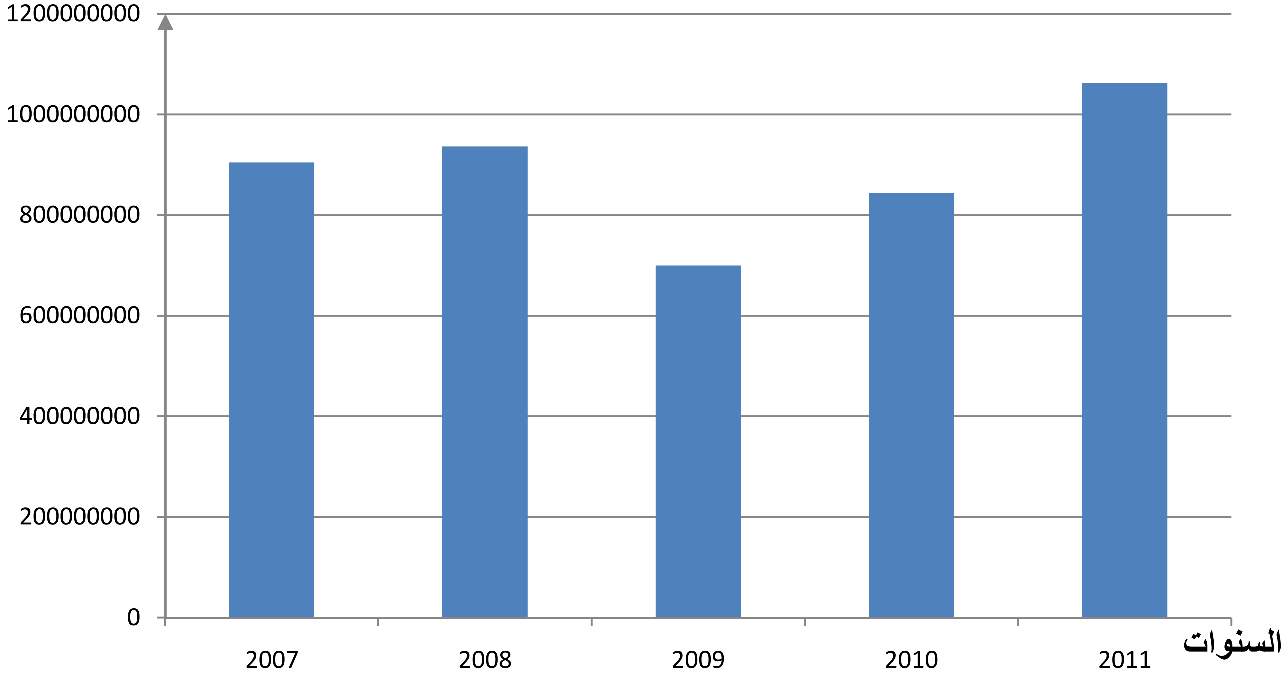
السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	904543850,95	936469547,07	700079371,33	84435487878,12	1062558926,34

المصدر : بالإعتماد على وثائق المؤسسة المقدمة من المصلحة التجارية.

ولتوضيح رقم الأعمال المؤسسة (أغذية الأنعام) بين سنتي (2007-2011) ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (3،14): رقم أعمال مؤسسة(أغذية الأنعام) بين سنتي(2007-2011)

رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أن رقم أعمال المؤسسة شهد إنخفاضا تدريجيا من سنة 2007 إلى غاية سنة 2009 وهذا ناتج لانخفاض في إنتاج المؤسسة المباع ، ليعرف بعد ذلك رقم الأعمال ارتفاع محسوس من سنة 2010 إلى غاية 2011 وهذا بسبب ارتفاع في الإنتاج المباع للمؤسسة إلى غاية 2011، وهذا بسبب ارتفاع في الإنتاج المباع للمؤسسة، بالإضافة إلى المبالغ التي تكفل بها البنك الجزائري في حالة انخفاض نسبة المبيعات.

ب- النتيجة الصافية: تعتبر النتيجة الصافية من المؤشرات الهامة لدراسة الوضعية المالية لأي مؤسسة، حيث تعبر عن مجموع ما حققته المؤسسة من نتائج استغلال مرتبطة بنشاطها مطروحا منها النتيجة خارج الاستغلال والناتجة عن النشاطات الاستثنائية للمؤسسة وغير المرتبطة بنشاطها، وتتعلق نتيجة الإستغلال مباشرة بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة ومدى قدرتها على التحكم في هذه التكالف وتدنيتها مقابل تعظيم النتيجة ويمثل الجدول التالي النتيجة الصافية لمؤسسة (أغذية الأنعام) إنطلاقا من سنة 2007 إلى غاية سنة 2011:

الجدول رقم (7،3): النتيجة الصافية لمؤسسة (أغذية الأنعام) بين سنتي (2007-2011)

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
النتيجة الصافية (مليون دج)	69157	57600	46320	36763	73623

وتظهر هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (15،3): النتيجة الصافية للمؤسسة (أغذية الأنعام) بين سنتي (2007–2011)

النتيجة الصافية
(مليون دج)



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل نلاحظ أن النتيجة الصافية لمؤسسة (أغذية الأنعام) عرفت انخفاضا في الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى غاية سنة 2010 بسبب عدم التحكم في التكاليف ، حيث أن استهلاكها من الموارد لا يتناسب مع كميات الإنتاج المحققة، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء المؤسسة، لتعرف النتيجة الصافية للمؤسسة بعد ذلك ارتفاعا مستمرا وذلك لتدارك الأخطاء التي حصلت في السنوات الماضية.

المطلب الثالث: الموارد البشرية للمؤسسة

يبلغ حجم العمالة في المؤسسة حوالي 90 عامل يمكن تصنيفهم حسب الفئات أو حسب السن أو حسب سنوات الخبرة.

1-تصنيف العمال حسب الفئات:حسب الفئات يمكن تصنيف العمال إلى إطارات ومسيرين ومنفذين كما هو موضح في الملحق رقم (09) ولتوضيح أكثر ندرج الجدول التالي :

جدول رقم (3، 8): تقسيم العمال حسب الفئات

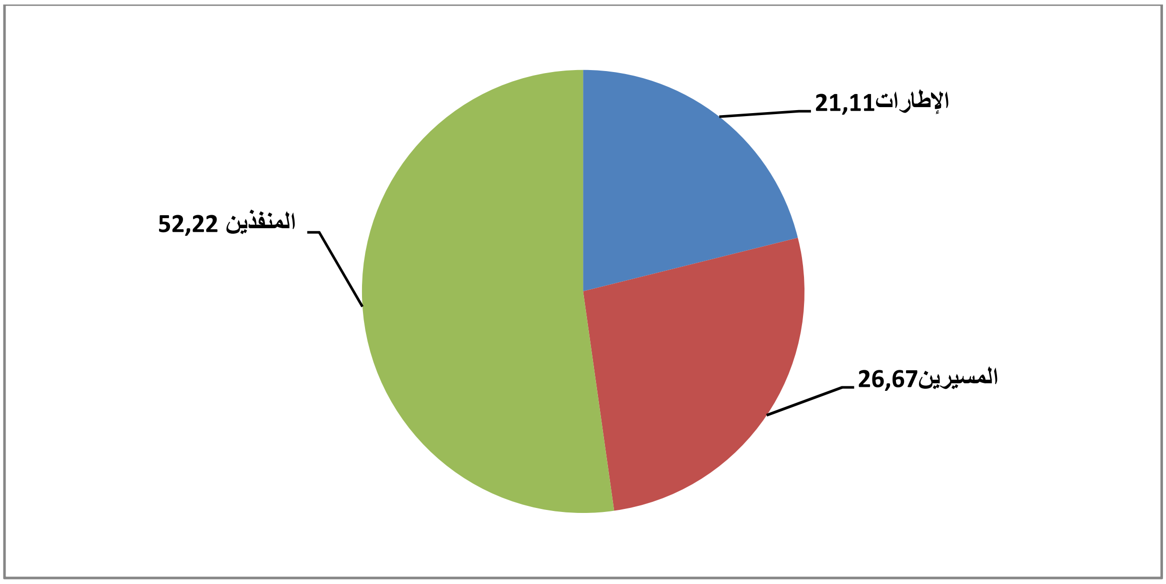
الفئات	العدد	النسبة

الإطارات	19	21,11
المسيرين	47	52,22
المنفذين	24	26,67
المجموع	90	100

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية والمنازعات.

ولتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (3،16) : تقسيم العمال حسب الفئات



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أن هيكلة العمالة غير متوازية وغير ملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة بما أنها قطاع إنتاجي، حيث أن نسبة العمالة المنفذة هي 26,67% من إجمالي حجم العمالة بينما نجد نسبة المسيرين حوالي52,22% وتنخفض إلى 21,11% بالنسبة للإطارات.

أ– **تصنيف العمال حسب السن:** حسب السن يمكن تصنيف العمال كما يوضح الجدول التالي:

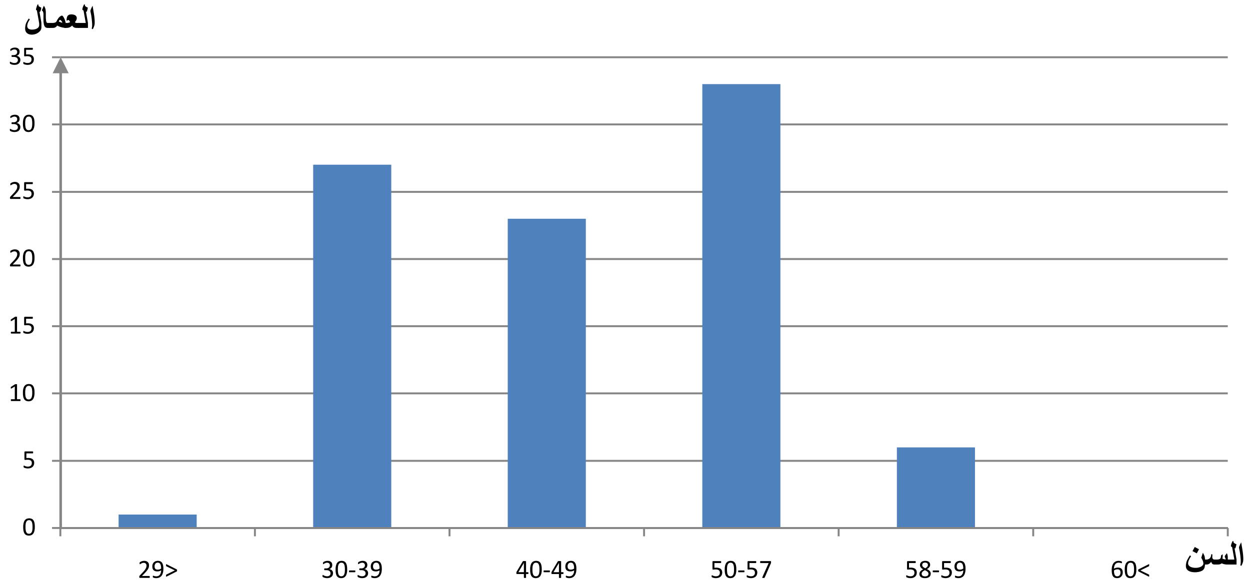
جدول رقم (3،9): تقسيم العمال حسب السن.

السن	عدد العمال	النسبة%
29>	01	%0,01
39-30	27	%30
49-40	23	%25,55
57-50	33	%36,66
59-58	06	%6,66
<60	00	/
المجموع	90	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم (10).

يمكن توضح توزيع العمال حسب السن في الشكل التالي:

شكل رقم(3،17): التمثيل البياني للعمال حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة تعتمد على أشخاص مسنين، إذ ما يقارب نصف عمال المؤسسة حوالي 40 عامل، يفوق عمرهم 50 سنة.

ج-تصنيف العمال حسب سنوات الخبرة: يمكن تقسيم العمال حسب سنوات الخبرة كما يوضحه الجدول التالي:

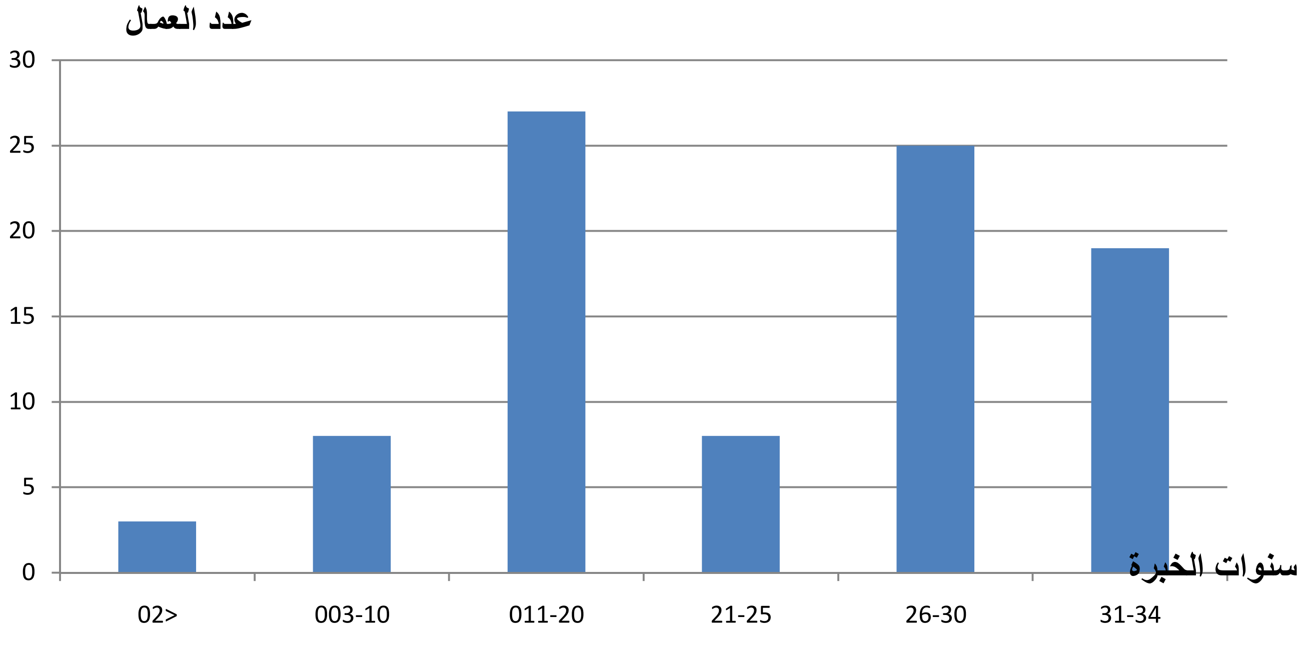
جدول رقم (3، 10): تقسيم العمال حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	عدد العمال	النسبة%
02>	03	%3,33
10-3	08	%8,89
20-11	27	%30
25-21	08	%8,89
30-26	25	%27,78
33-31	19	%21 ,11
34<	60	/
المجموع	90	%100

المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم: (10)

وللتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي الذي يوضح توزيع العمال حسب سنوات الخبرة.

الشكل رقم(3،18): التمثيل البياني للعمال حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول السابق

يتضح من خلال الشكل أن المؤسسة تمتلك عمالا ذوي خبرة كبيرة إذ يقارب87,78% من حجم العمال لها أكثر من 10 سنوات من الخبرة، كما أن سياسة التوظيف في المؤسسة تبدو ضعيفة، أذ نجد نسبة 3% ثم توظيفهم خلال سنتين.

المبحث الثالث: واقع إدارة الإنتاج والعمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

لقد أصبحت مؤسسة أغذية الأنعام تولي إهتماما كبيرا لإدارة الإنتاج والعمليات، وذلك لأهميتها وبإعتبار مؤسسة أغذية الأنعام مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى فهي تفرض على المؤسسة إعطاء أهمية لها بالشكل الذي يساعدها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، والذي يسمح بالتميزعلى منافسيها، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز واقع إدارة الإنتاج والعمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: واقع إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة

أصبحت إدارة الإنتاج والعمليات تحتل مكانة أساسية في المؤسسة أغذية الأنعام لانعكاس ذلك على جودة منتجاتها وخدماتها وحيث عرف الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج بالمؤسسة عدة تغيرات ليتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة:

1- قسم الاستغلال: لهذا القسم مصلحتين ومن مهامه: (1)

- إنتاج مواد التعليف الخاصة بالأبقار مع مراعاة المعايير المحددة.
- تأمين مبيعات إنتاج مواد التعليف والمنتوجات الأخرى حسب القوانين.
- تأمين سياسة إنتاج فعالة وهذا يوضح خطة صيانة وقائية وعلاجية للآلات.

أ-مصلحة التصنيع: مهمة هذه المصلحة هي:

- تحديد الحاجيات الخاصة بالمواد الأولية للإنتاج بالتنسيق مع مسيري المخازن والتنظيم مع نظام الإنتاج.

[1]) معلومات مؤخذة من وثائق المؤسسة.

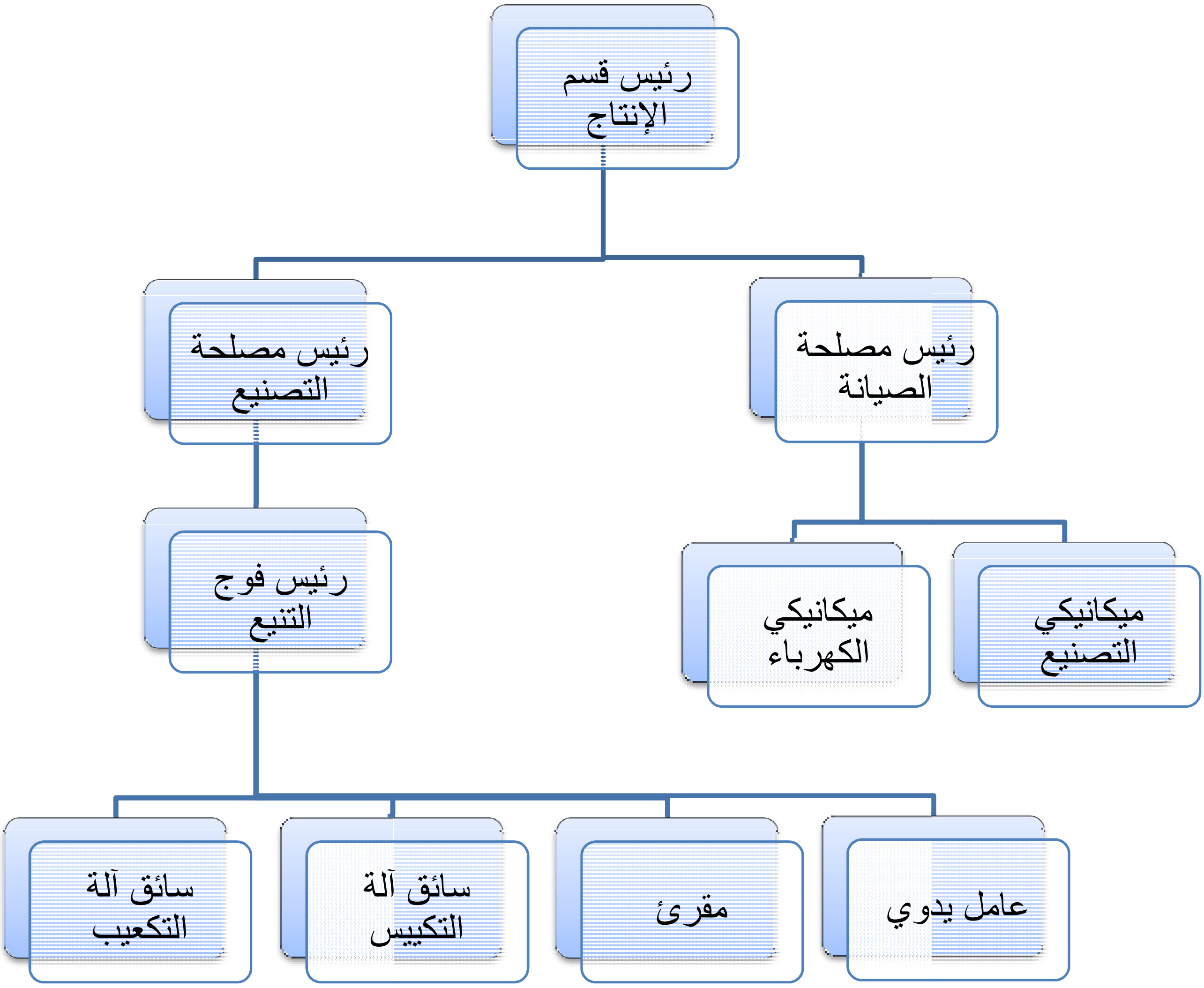
- وضع تقارير يومية ومنظمة لاستهلاك المنتوجات.
- مراقبة الإستهلاكات للمواد الأولية و مراجعة قوانين الإنتاج والنوعية.
- أخذ كل التدابير بشأن أي عائق يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج.
- السهر على استغلال وسائل الإنتاج و العمل على حماية العمال.

ب-مصلحة الصيانة:

- صيانة آلات الإنتاج المتواجدة على مستوى المؤسسة.
- تجنب الأضرار التي تحدث أثناء القيام بعملية الإنتاج.
- الرجوع إلى إحصائيات الإنتاج والمبيعات والصيانة وإعطائها للوحدات الخاصة.
- استقبال جميع الكتابات والرسائل الخاصة بمنتوجات الاستهلاك والمبيعات والصيانة.
- تقليص كل ما يؤدي إلى فرملة أو جماد وسائل الإنتاج.
- السهر على تطبيق جميع العمليات الخاصة بالصيانة وتوفير جميع الظروف الملائمة.
- مراسلة مستمرة كالإدارة والمصالح المعنية حول حصيلة إنتاج المؤسسة.
- إصلاح آلات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة.

حيث تعمل هذه المصالح المذكورة بشكل متناسق فيما بينها، قصد السير الحسن والتنظيم المحكم لقسم الاستغلال ولتوضيح الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم(3،19): الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

2-المراحل التي يمر بها المنتج أثناء إنتاجه في المؤسسة:

تتمثل هذه المراحل كمايلي:

أ- **مرحلة طلب المواد الأولية:** بمجرد وشك المواد الأولية على الإنتهاء، يقوم قسم تسيير المخزونات بطلب المواد الأولية مراعيا الوقت المستغرق لوصولها(أي الوقت بين طلبها للعملية الإنتاجية ووقت وصولها إلى المخازن)، والكمية التي يتم إستهلاكها في هذه الفترة

من قسم التموين، وبعد تقديم الاقتراحات والاستماع للآراء يتم اختيار المورد المناسب من طرف لجنة تنشأ لهذا الغرض وفق قرار داخلي يترأسها مدير المؤسسة، وبمجرد تأكيد اللجنة على الاختيار يمضي رئيس قسم التموين على سند الطلب للمواد الأولية ويراقب من طرف المدير لتنفيذ الطلب لتلبية الحاجة الحقيقية لتلك المواد.

ب- مرحلة استقبال (استلام) المواد المشتراة ودخولها إلى المخازن:حيث تتم عملية معاينة المواد الأولية المطلوبة لتأكد من جودتها على مستويين هما:

- **مستوى خارج المؤسسة:**

حيث تقوم المؤسسة الأمONAB بإستراد المواد وطلبها من مختلف وكلائها في الخارج لتلبية ما تحتاجه وحداتها من مواد، حيث تخضع تلك المواد عند وصولها للميناء إلى المراقبة التقنية من طرف المؤسسة الوطنية للإعتماد والمراقبة التقنية(ENACT) وهي تابعة للمؤسسةالأم ONAB، حيث تصدر شهادة فحص للنوعية وجودة المواد وإخضاعها للتحاليل المخبرية للتأكد من سلامتها وجودتها كما هو موضح في الملحق رقم (11)، بحيث تصدر (سند المعاينة)، مثلا كسند تعيين الصوجا وسند تعيين الفيتامينات، كما هو موضح في الملاحق التالية: الملحق رقم(12) والملحق رقم(13).

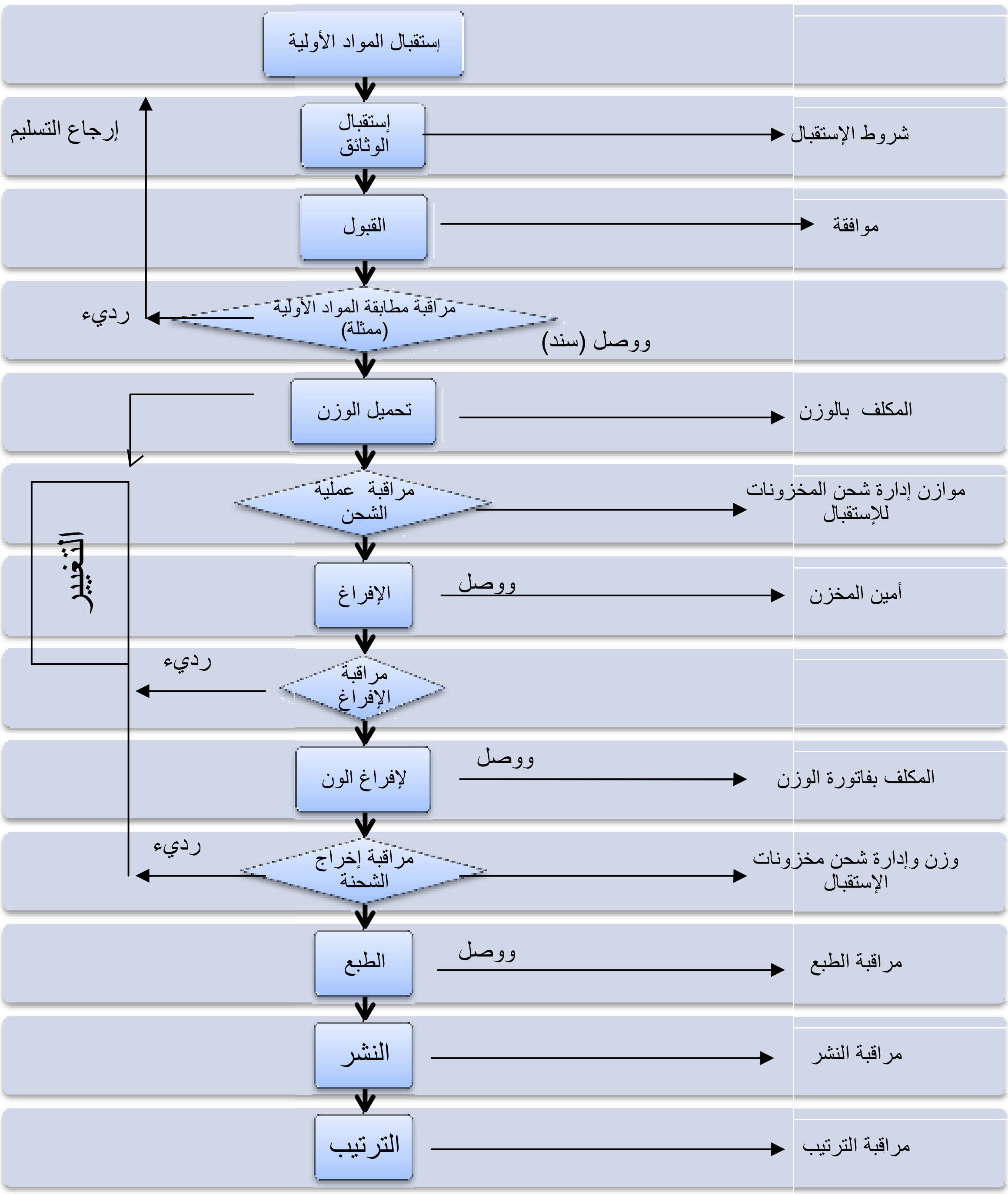
- **مستوى داخل المؤسسة:**

بعد الانتهاء من عملية التحليل المخبري تنقل إلى المؤسسات التابعة لها.

وعند دخول المواد الأولية للمؤسسة تقوم مصلحة المعاينة بإستلام الوثائق التي تثبت جودة المنتج، ويتم وزن الحمولة للتأكد من الكمية الموجودة في الوثائق وأيضا مرفقا بوصل الطلب، الفاتورة، وبطاقة الوزن ولتوضيح ذلك في الملحق رقم(14)، الذي يوضح سند الإستلام، والفاتورة موضحة في الملحق رقم (15) وبعد مراقبة المطابقة، يتم إلقاء نظرة على المواد الأولية إذا كان مبلل، تالف، وبعدها يتم إصدار سند المعاينة الموضح في الملحق رقم(16) الذي يثبت جودة الموارد الأولية.

ثم يتم إفراغ الحمولة ويتم تسليمه سند التفريغ، وبعدها يزن الشاحنة التي كانت تحمل المواد الأولية وهي فارغة،لكي يبقى صافي المواد الأولية بحيث يوضح الشكل التالي عملية إستقبال المواد الأولية.

الشكل رقم(3،20): عملية إستقبال المواد الأولية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ج-عملية صرف (خروج) المواد الأولية من المخازن إلى عملية الإنتاج:

تقوم مصلحة الإنتاج بطلب تموين وذلك لتزويده بالمواد الأولية التي تحتاجها ثم ترسله إلى مسير المخازن ويصدر وصل خروج للمواد الأولية ولتوضيح ذلك في الملاحق رقم(17) وتكون المنتجات الأولية مرمزة ومصنفة لتفادي الوقوع في الأخطاء وهذا لتقليص الوقت وسهولة التعرف على التركيبة، كما هو موضح في الجدولين:

الجدول رقم (3،11): تصنيف وترميز المواد الأولية

اسم المادة	الرمز
ذرة MAISE	1001
شعير ORGE	10004
صوجا SOJA	11001
نخالة Gros son de blé	12001
ملح Sel	18001
كلكير Calcaire	18002
فوسفات Phosphate	18003

المصدر:بالاعتماد على وثائق المؤسسة مقدمة من مصلحة تسيير المخزونات.

الجدول رقم (3،12): ترميز وتصنيف الفيتامينات

اسم المادة	الرمز
MYCOTOX	20900
ضد الفزعcm vanti-stress	24000
عجل وخروف cmvb/ofourmules	24100
بقرcmv vl fourmules	24200
بداية النمو cmv Dcp fourmules	24300
بداية النموcmv Dcpb	24400

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة مقدمة من مصلحة تسيير المخزونات.

د-عملية البدء في إنتاج المنتج:تبدأ عملية الإنتاج بمجرد وصول الطلبية من القسم التجاري حيث يقوم مسير المخزونات بتلبية تلك المواد الأولية لقسم الإنتاج، حيث يقوم المشرف على آلة "المقرئ" وهي تعمل وفقا لرموز المدخلة إليها وحسب ترميز وتصنيف المواد مثلا:

1-الرمز 1001 يشير إلى خليط الذرة.

2-10004 يشير إلى خليط الشعير.

حيث تتم عملية التحويل وفق آلة المقرئ إلى غاية صنعها وتحويلها إلى المواد النهائية وهنا تنتهي عملية الإنتاج لتأتي مرحلة بيعه.

المطلب الثاني: دورإدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أغذية الأنعام

تقوم مؤسسة أغذية الأنعام في ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها في الوقت الراهن إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات الضرورية لبقائها واستمرار نموها وكذا سعيها إلى خلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وذلك لتلبية حاجات ورغبات زبائنها، حيث تلعب إدارة الإنتاج والعمليات دورا مهما في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق:[(1)]

1-درجة تطابق المنتجات المقدمة مع توقعات الزبون:يسمح قسم الإنتاج بمؤسسة أغذية الأنعام بخلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مساهمتها في تقديم المنتجات ذات الجودة العالية، بحيث استطاعت المؤسسة أن تلبي طلبات وحاجات زبائنها وتوقعاتهم من حيث جودة منتجاتها لأن معظم موادها الأولية مستوردة من الخارج والخاضعة للمراقبة والمعاينة التقنية، بالإضافة إلى كون منتوج المؤسسة معروف منذ القدم، وكون المؤسسة لها خبرة عالية في مجال صناعة أغذية الأنعام.

2-آجال التسليم: تسعى مؤسسة أغذية الأنعام إلى احترام الآجال المحددة لتقديم منتوجاتها المكلفة بتصنيعها وذلك استجابة إلى مختلف التغيرات والتطورات البيئية، وقصد الوصول إلى تقديم

---

[1])مقابلة شخصية مع لزول أحمد، رئيس المصلحة البيع، القسم التجاري للمؤسسة أغذية الأنعام2012/5/2.الملحق رقم (20).

منتجات ذات جودة عالية لجأت المؤسسة إلى إستعمال أفضل وأحسن المواد الأولية، وكذا استعمال آلات وتقنيات جديدة لتسهيل عملية الإنتاج ، فالمؤسسة لا تعاني من أي عجز في فترة تقديم وتسليم المنتج كون المؤسسة تتبع سياسة الإنتاج حسب الطلب على منتجاتها فمع كل طلب يقدمه الزبائن على المنتجات المتماثلة مع أذواقهم والخصائص التي يشترطونها في المنتجات، تقوم المؤسسة بإنتاج المنتوج المحدد والمتفق عليه وبأسرع وقت ممكن، وبذلك فإن المؤسسة تتبع سياسة إنتاجية ملائمة لطبيعة نشاطها وهي سياسة الإنتاج حسب الطلب.

3-نشر تقنيات استعمال المنتوجات:تقوم مؤسسة أغذية الأنعام بإرفاق كل منتج مصنع بوثيقة تبين نوعه وتركيبته، ومختلف التوصيات بشأن ضوابط إستعماله وتاريخ إنتاجه ونهايته.

نأخذ مثال: عن منتج خاص بدجاج الاستهلاك في نهاية مرحلة التربية (غذاء كامل ومزود بالفيتامينات).

- **التركيب:**الذرى، كسب بذور الصوجا، مخلفات الطحين، كالكير، فوسفات، ملح، حوامض أمينية، العناصر النادرة، فيتامينات ،مضادات للتأكسد، مضادات الكوكسيديا.
- **التكميلات:**المضادات للكوكسيديا سلنومسين، المضادات للتأكسدB.H. T ،فيتامينات
- **التوصيات:** تضم الاستعمال من اليوم الثالث والأربعين إلى اليوم الخمسين.
- **ضوابط الاستعمال:**- 160 غرام للرأس الواحد واليوم الواحد.
- تتبؤ السحب الإجباري لهذا الغذاء خمسة أيام قبل الذبح.
- الوزن الصافي 50 كلغ.
- **تاريخ الإنتاج:**يستهلك قبل ثلاثة أشهر من تاريخ الإنتاج.

المطلب الثالث: عوامل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تسعى المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها من طرف الخواص الجدد الداخلين في نفس ميدان نشاطها إلى إمتلاك عوامل تنافسية تستطيع من خلالها التغلب على منافسيها للفوز بالزبون وذلك من خلال:

1- سمعة المؤسسة : تسعى مؤسسة أغذية الانعام بعين بسام على بناء علاقات وثيقة ودائمة مع زبائنها ومورديها، وكذا مع الحكومة، قصد بناء مكانة ذهنية للمؤسسة لديهم فبالنسبة للزبائن فإن المؤسسة تسعى إلى تقديم أفضل وأنسب الأسعار، وفي الآجال المحددة، وكذا العمل على تلبية حاجاتهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة تتماشى مع رغباتهم، وهذا ما سمح لها بكسب العديد من الزبائن، وفيما يلي أهم زبائن المؤسسة:

الجدول رقم (3، 13): أهم زبائن المؤسسة

تعاونية فلاحية متعددة الخدمات(بتبلاط)	CASAP
ملبنة ومجبنة (بودواو)	GOPAAIR
مداجن عريب(عين بيام)	AVI ARIB
كرافيك(الأصنام)	G RR AVIC
أفي سود(لغواط)	AVISVP
وحدة بابا علي	EVRL
شركة ذات مسؤولية (تيزي وزو محدودة للعلب)	EVRLSTLD
تعاونية فلاحية ولائية (قالمة)	COOPISTE
تعاونية تربية النحل والحيونات الصغيرة (تيزي وزو)	COOPAWI
تعاونية تزي وزو لتربية الدجاج البيوض	SARL VIXVI
قورصو (بومرداس)	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن للمؤسسة العديد من الزبائن وهذا بفضل السمعة الجيدة، والتي اكتسبتها نظرا للجهود التي بذلتها في مجال تطوير منتجاتها والذي أصبح الاهتمام الأول للزبائن والقيمة التي يسعى للحصول عليها، حيث لم يعد السعر العامل الوحيد المحدد لسلوك الزبائن، بل أصبحت الجودة الإهتمام الأول لهم.

ومن أجل ضمان تحقيق مستويات الجودة التي ترضي الزبائن، عمدت مؤسسة أغذية الأنعام إلى إجراء دراسات خاصة للتعرف على اهتمامات وطلبات وتطلعات زبائنها وجمع مختلف الشكاوي، وكذا الاحتياجات الصادرة منهم، عن طريق دراسات أجرتها المؤسسة وذلك بإعداد استمارة صبر الآراء لدى الزبون وتوزيعها عليهم لإبداء رأيهم عن منتوج المؤسسة أو إجراء مناقشات ولقاءات وحوار شفوي مباشرة مع الزبائن، فالبنسبة لاستمارة صبر الآراء تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة لعينة مختارة من زبائنها من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في منتجاتها وكذا أسعارها، وجودة خدماتها ومدة التسليم، ويكون ذلك بالإجابة على التساؤلات المطروحة بإستعمال المفاتيح التالية:

جيد جدا	(Très Bonne)
جيد	(Bonne)
متوسط	(Moyenne)
رديء	(Médiciocre)
مقبول	(Acceptable)
منخفض	(Bas)

وتتم هذه الدراسة بالتركيز على الزبائن الأهم بالنسبة لهم، والهدف منها إجراء التحسينات اللازمة وتدارك الأخطاء المرتكبة في السنوات الماضية، وقد ساهمت هذه الدراسة على اتخاذ القرارات واجراء التصحيحات اللازمة ولتوضح أكثر ندرج الملحق رقم(18).

أما بالنسبة للموردين فإن المؤسسة تسعى للتعامل مع عدة موردين لإمدادها بمختلف المواد التي تحتاجها للقيام بمختلف عملياتها الإنتاجية، ويرجع إعتماد المؤسسة على عدة موردين للأسباب التالية:

-الحصول على المواصفات المرغوبة من حيث الأسعار، الجودة، آجال التسليم.

-عدم تبعيتها للظروف أي مهم.

أما بالنسبة لتعامل المؤسسة مع الحكومة، فهي تفرض على المؤسسة التعامل مع مختلف مصالحها كمصلحة الضرائب..الخ ،وذلك بإعتبار مؤسسة أغذية الأنعام تابعة للدولة فهي لا تجد أي صعوبات في التعامل معها.

2-السعر: يتم وضع أو تحديد أسعار منتجات المؤسسة على أساس قاعدة المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج، والتي تخضع لتغيرات البورصة والسوق العالمية، بحكم أن معظم موادها الأولية مستوردة من الخارج كالذرى، الصوجا، ومختلف الأدوية والفيتامينات الداخلة في تركيبة كل صنف من أصناف الأغذية المنتجة، ويرجع ذلك لعدة اعتبارات هي:

-الطبيعة القانونية للمؤسسة

-تبعيتها للمؤسسة الوطنية لأغذية الأنعام والدواجن الذي يفرض على كل المؤسسات توحيد الأسعار على المستوى الوطني.

و هناك حالات يرتفع فيها سعر المنتوج وهي:

* **الكميات الكبيرة للمواد الأولية:** يدخل في هذا المعيار عامل التخزين، كعدم التخزين في ظروف جيدة أو فقدان البضاعة خلال النقل، كما تدخل عملية بشرية كالأخطاء الإنسانية في التخزين.

- **النقل:** ارتفاع قيمة النقل مع ارتفاع فاتورة البنزين والوقود وهذا راجع لبعد المسافات.
- **المشتريات:** السهر على القيام بالمشتريات بأقل قيمة ممكنة.
- **الصيانة:** يجب وضع نظام وقائي لصيانة الآلات الصناعية وكذلك وسائل النقل

وبذلك تقوم مؤسسة أغذية الأنعام ببيع منتجاتها بأفضل وبأقل الأسعار من منافسيها، لكون أسعار موادها الأولية الداخلة في صناعة منتوجاتها النهائية مدعمة من طرف الحكومة، ولهذا

تكون المؤسسة قد استطاعت تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها،وهي ميزة التكلفة الأقل وقد استطاعت تحقيق ذلك بالاعتماد على:

- استخدام بعض المواد الأولية المنخفضة في السعر دون المساس بجودة المنتج.

-قيام المؤسسة بالبيع مباشرة إلى المستهلك ومحاولة الاستغناء للبيع الى الوسطاء وذلك لتفادي إرتفاع سعر المنتوج.

كما يتحدد سعر منتوج المؤسسة أغذية الأنعام بناءا على إدراك الزبون لجودة وقيمة المنتوج الجيدة من حيث الاشباع الذي يحصل عليه بدلا من الاعتماد على سعره ،أي يتحدد قيمة وسعر المنتوج المؤسسة ببعض الجوانب منها:جودة المنتج ، جودة الخدمات التابعة للمنتوج..الخ.

3-جودة منتج المؤسسة وجودة الخدمات الملحقة به:تعد الجودة عاملا من عوامل تنافسية المؤسسة ، حيث أصبحت أداة تسيير فعالة في نجاحها لأنها تدفعها إلى الاحترافية في الإنتاج للحصول على جودة لمنتوجاتها، وإرضاء زبائنها حيث تتميز منتجاتها المؤسسة :

- **المطابقة:** يتميز منتج المؤسسة بالمعايير والخصائص ذات النوعية الجيدة. لكون معظم موادها الأولية مستوردة من الخارج كالذرى والصوجا،ومختلف الفيتامينات والتركيبة الخاصة لمعاينة المعايير، وهذا من خلال إجراء مختلف التحاليل لتلك المواد في عدة مخابر ذات التقنيات المتطورة.

نأخذ مثال: عن جودة منتج المؤسسة بالمقارنة مع منتج المنافس

- المراحل التي يمر بها الدجاج القابل للإستهلاك محددة عند المؤسسة بـ 04 مراحل هي:

- المرحلة 01: البداية
- المرحلة 02: النمو
- المرحلة 03: النهاية 01
- المرحلة 04: النهاية 02

حيث يستغرق مدة اكتمال نمو الدجاج55 يوم في حين نجد عند الخواص مدة استغراق نمو الدجاج محددة ب70 يوم كما أنه يوجد مرحلتين لنمو الدجاج عند الخواص وهما مرحلةالنمو ومرحلة النهاية 02 ،حيث يحتاج الدجاج في المرحلة 04: وهي مرحلة النهاية 02 إلى المنتجات التي يستفيد منها الدجاج للتخلص من التركيبات الضارة التي قد تضر بصحة المستهلك النهائي عند تناوله للحوم الدجاج، وهنا تظهر أهمية جودة منتجات المؤسسة عن باقي منتجات منافسيها.

كما أن منتوج المؤسسة يبيع نفسه بنفسه لأنه منتوج معروف من طرف المستهلكين لأن المؤسسة كانت الوحيدة الموجودة في السوق الوطني وبذلك تكون المؤسسة قد حققت استراتيجيتها التي اكتسبتها من الخبرة والأقدمية وما حققته من انجازات وجهود لتطوير منتجاتها.

*__الإستجابة:__ كون المؤسسة تنتج حسب الطلب فهي تفي بمتطلبات زبائنها وتلبيتها حسب رغباتهم وحاجاتهم، حيث يقوم المستهلك بتحديد كمية المنتوجات التي يحتاجها، عندئذ تقوم المؤسسة بتجهيز ذلك الطلب من خلال توفيرها لكمية من المنتوجات على الفور وبدون تأخير.

إلا أن منتج المؤسسة يفتقر إلى بعض الخصائص الشكلية كعملية تغليفه، وخيوط ربطه، فبالاضافة إلى جودة منتجات المؤسسة، تمتلك ميزة أخرى وهي جودة خدماتها، وذلك من خلال توفير وسائل النقل لتوصيل تلك المنتجات النهائية المشتراة إلى غاية مكان المستهلك مع مرافقته في عملية السير (لنقل) كما قامت المؤسسة بتعيين طبيب بيطري متكفل بمراقبة الأنعام في جميع مراحل نموها أو فحصها في حالة مرضها وفي خالة حدوث ذلك تقوم المؤسسة بإرسال طبيب بيطري لفحص تلك الأنعام مجانا، لمعاينتها وتسمى هذه الخدمات بخدمات ما بعد البيع المصاحبة لعملية الشراء.

4- **المعلومات:** في ظل البيئة التنافسية الحادة التي تواجهها مؤسسة أغذية الأنعام من طرف الخواص الجدد فهي تحاول أن تكون في استماع ويقظة دائميين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار

تلعب المعلومات دورا هاما، فهي تمكن المؤسسة من امكانية الفوز بالزبون قبل المنافسين حيث تستمد المؤسسة المعلومات من مصدرين:

أ- **المصدر الداخلي:** يتمثل في المعلومات المحاسبية، المؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها، مستوى المردودية المحققة.

ب - **المصدر الخارجي:** تتمثل في جمع المعلومات عن منافسيها من خلال الترصد الدائم من حيث جميع الممولون الذين تتعامل معهم، ووسائلها التكنولوجية المستعملة، مواردها المالية، البشرية، وقدرتها التخزينية والإنتاجية، جودة منتجاتها، وموادها الأولية، والمزايا التي تمتلكها...الخ.

ولتوضيح ندرج الملحق رقم (19).

المطلب الرابع: الرقابة على المواد

يقوم أمين المخزن بتفريغ المواد في المخازن وحمايتها من التلف وبوضعها تحت الرقابة بحيث تطبق المؤسسة نوعين من الرقابة والمتمثلة في:

1- الرقابة على الكمية: يقوم مسؤولوا المخازن بمراقبة دائمة ومستمرة للمواد الأولية خاصة الذرى والصوجا باعتبارهما يدخلان بنسبة 80% من تركيبة المنتوج بحيث عند وصول الكمية المخزنة إلى الحد الأدنى ،يقوم المسؤول بإعداد طلبية بارسالها إلى مصلحة التموين لتزويده بالكمية المطلوبة وفور وصولها إلى المخزن يتم مراقبة الكمية المطلوبة مع الكمية المستلمة لأنه يؤخذ بعين الإعتبار الطاقة التخزينية للحاوية.

2-الرقابة على النوعية: عند دخول المواد الأولية للمؤسسة يقوم أمن المخزن بمراقبة المواد الأولية ومدى تطابقها مع المواصفات اللازمة والمتفق عليها مع الموردين، ويتم معاينة المواد الأولية وهذا بعد وزنها والتأكد من مواصفاتها وسلامتها، حيث يتم كتابة تقرير إلى الإدارة

يحتوي على كل المعلومات عن هذه العملية ، وفي حالة وجود أي تلف تقوم المؤسسة بتخليل كمية من المواد وإرسالها إلى المخبر.

ولجأنا إلى إقتراح طريقتين من طرق الرقابة على الجودة وهي طرق لتسيير نشاط المؤسسة، وذلك لتخفيض نسبة التلف ونسبة العدد المعيب الموجودة في المؤسسة فيمايلي:

أ) **طريقة السبب والنتيجة:**(مخطط إيشكاوا)

حيث تستعمل هذه الطريقة لإكتشاف الأسباب وإزالتها لكي تعطي رؤية واضحة لكل المشاكل والعمل على حلها ، للوصول إلى الأهداف بسهولة أثناء سير عملياتها الإنتاجية ويتم هذا عن طريق تحليل المشكلة المطروحة ووضع النتيجة في النهاية وإيجاد الحلول الممكنة.

ووجدنا في المؤسسة أن أسباب التلف راجع إلى الأسباب الموجودة في الجدول التالي:

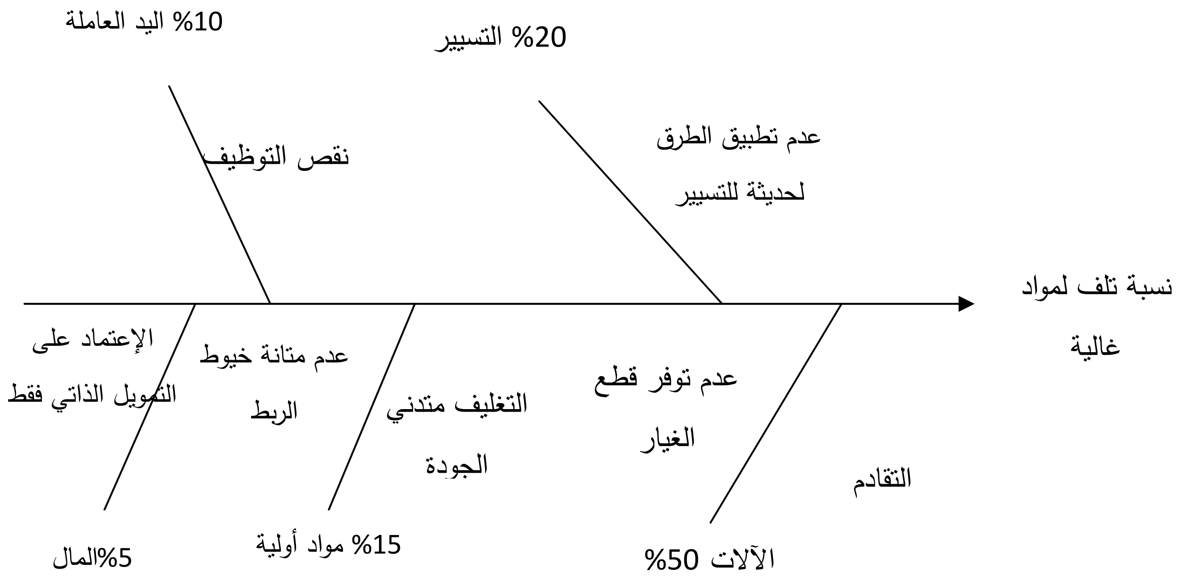
الجدول رقم (14،3): أسباب التلف

أسباب التلف	نسبة التلف
اليد العاملة	10%
الآلات	50%
مواد أولية	15%
التسيير	20%
المال	5%

المصدر: من إعداد الطلبة

لتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (3،21) : مخطط السبب والنتيجة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

وارتأينا إلى وضع حلول لتخفيض نسبة التلف والمتمثلة في :

- توفير قطع الغيار وتجديد الآلات المتقادمة.
- لها تمويل ذاتي فقط لهذا يجب عليها أن تلجأ إلى التمويل الخارجي المتمثل في القروض لزيادة المردودية الإنتاجية وإبتكار منتجات جديدة.
- زيادة متانة التغليف والخيط المستعمل لتقليل من نسبة التلف.
- بالنسبة للتسيير يجب عليها إدخال طرق حديثة تسييرية كالإدارة بالأهداف التي تنص على العمل الجماعي وغرس فكرة الإنتماء للمؤسسة وتحقيق الهدف المتمثل في زيادة مردودية الإنتاج.
- يجب أن يكون للعمال دورات تأهيلية والعمل على استقطاب عمال جدد.

ب) مخطط باريتو (Pareto):

نأخذ 3 مسببات للتلف ونرتب العيون المكررة إبتداءا من العيوب الأكثر تكرارا إلى العيوب الأقل تكرار وهي معلومات مجمعة لأربعة أشهر من سنة (2009) وكما هو ملاحظ في الجدول التالي:

الجدول رقم(3،15): عدد مرات تكرار العيوب

أسباب التلف	التكرار(تكرار العيوب)
اليد العاملة	55
المواد الأولية	15
الآلات	10

المصدر: من إعداد الطلبة

*** حساب العدد التراكمي للعيوب الذي سبب التلف:**

تكرار اليد العاملة/ مجموع التكرارات

تكرار المواد الأولية/مجموع التكرارات

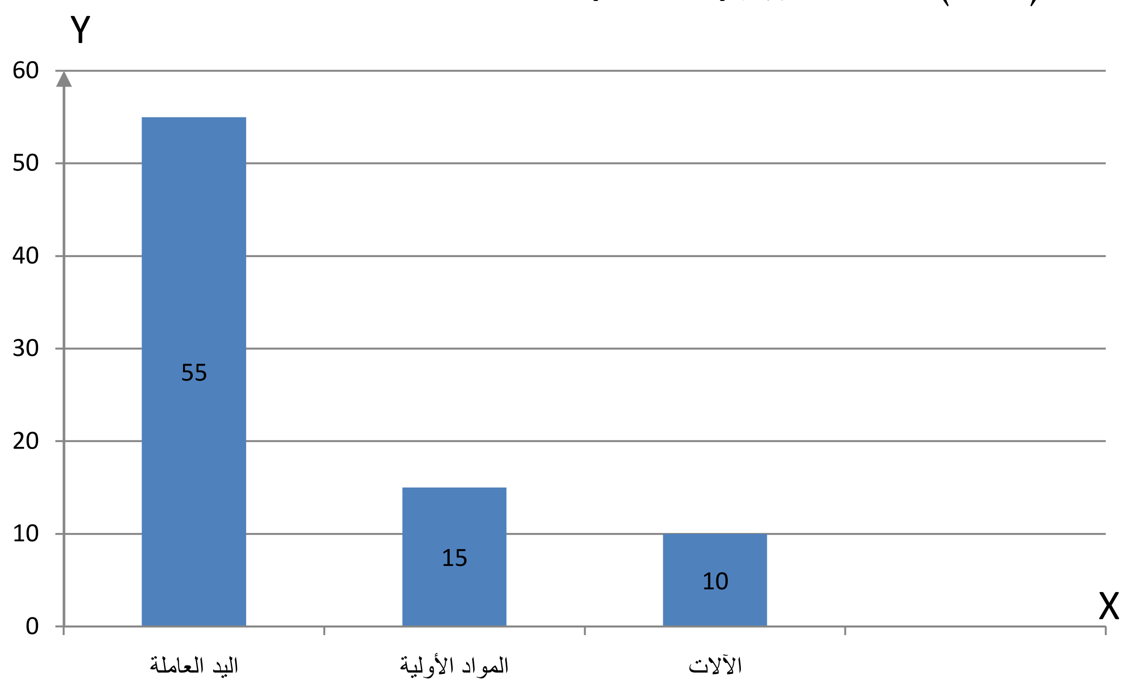
تكرار الآلات/ مجموع التكرارات

اليد العاملة = $\frac{55}{10+15+55} = \frac{55}{80} =$ 68,7%

المواد الأولية = $\frac{15}{10+15+55} = \frac{15}{15} =$ 18,75%

الآلات = $\frac{10}{10+15+55} = \frac{10}{80} =$ 12,5%

الشكل (3،22): مخطط باريتو(Pareto)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من هذا الشكل أن نسبة اليد العاملة 68,75% وهذا راجع إلى أنها غير مؤهلة ، وكذا عدم الاهتمام بقدرات العامل مما أثر على الإنتاجية، أي إهمال لروح المبادرة لديهم وهذا ما أدى إلى عدم إهتمامهم بأهداف المؤسسة.

أما بالنسبة للموارد الأولية فسببه رداءة خيوط الربط، وبالخصوص الألات فهذا راجع إلى عدم توفر قطع غيارها في السوق الوطنية.

خلاصة:

رغم الأداء الذي تلعبه المؤسسة في مجال أغذية الأنعام وتوزيعها في منطقة الوسط إلا أن إدارة الإنتاج والعمليات في المؤسسة لم يرقى إلى المستوى المطلوب ومازال رهن تحديات كثيرة منها التحديات (التكنولوجية، القانونية، المالية، وأخرى تخلقها ظروف المنافسة...)، بالنظر إلى المعايير المحلية والحيز الذي تشغله في حدود محيطها الجغرافي وذلك لتلبيتها لمنتوج أغذية الأنعام لمربي المواشي في ظروف تنافسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

في ظل التغيرات الاقتصادية التي تشهدها السوق الوطنية والتي تتميز بالمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مواكبة هذه التطورات الهائلة من خلال الاهتمام بوظائفها.

ونظرا لإعتبار وظيفة الإنتاج والعمليات إحدى وظائف المؤسسة فلا يمكن أن تعمل بمعزل عنها، فالعلاقة هي علاقة تبادل للمعلومات وتنسيق للجهود وتكامل في الأداء.

حيث لم يصبح إهتمام المؤسسة بالإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل استلزم الأمر تحقيق الجودة كخيار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز والاستمرار وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتعد الجودة عاملا من عوامل تنافسية المؤسسة، وأصبحت إحدى العوامل التي تحدد الطلب على منتجات المؤسسة، وتساهم في نجاحها وتدفعها إلى الاحترافية في الإنتاج للحصول على نوعية معينة تمكن منتجاتها من إحتلال موقع في السوق ضمن المنتجات المعروضة.

فتحقيق الجودة المطلوبة في جميع عمليات الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتجنبها، لتفادي كلف إضافية عن طريق تقليل الزمن العاطل في الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة التي ستؤدي إلى جذب عدد من الزبائن ومن ثم زيادة الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسة وتحسن مركزها التنافسي.

ومن خلال تربصنا في مؤسسة أغذية الأنعام استخلصنا النتائج التالية:

- تحقق الجودة المطلب الأساسي للمؤسسة المدروسة وهذا بالتفوق والتميز عن منافسيها، من خلال جودة منتجاتها وهذا من أجل إرضاء زبائنها (وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى).
- عدم استخدام تقنيات المراقبة على الجودة من طرف المؤسسة المدروسية (وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية).
- أصبحت إدارة الإنتاج والعمليات تحتل مكانة أساسية في المؤسسة المدروسة وذلك من خلال قيامها بتقديم سلع وخدمات التي تحقق رغبات زبائنها وكذا مواصفاتها، وطريقة السرعة في التسليم والسعر المناسب..الخ (وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة).

- تعتمد المؤسسة في القيام بنشاطاتها الإنتاجية على معداتها الإنتاجية الضخمة التي تمتلكها وكذا على مواردها المالية والبشرية.
- تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية كبيرة خاصة في السوق الوطنية والتي تعود أساسا إلى جودة منتجاتها.
- انعدام توفر منتجات المؤسسة في بعض مناطق الوطن.
- انعدام قسم البحوث والتطويرلمنتوج المؤسسة من ناحية دراسة التغليف(الغلاف الخارجي وكذا خيوط الربط).
- نقص في فعالية الجهاز التسويقي للمؤسسة المدروسة، رغم أنه يعتبر أهم جانب يجب أن تركز عليه، خاصة في ظل ظروف المنافسة التي تواجهها، فيما يتعلق بالاشهار، الترويج، دراسة السوق.
- هناك عدة وسائط بين المؤسسة والمستهلك التي عن طريقهم تصل المنتجات إلى المستهلك النهائي، بحيث يتسببون في ندرة المنتوج وذلك بتخزينه والغرض من ذلك رفع سعر المنتوج وهذا يؤثر على سمعة المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات

بناءا على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام بصفة خاصة:

* زيادة فعالية إدارة الإنتاج والعمليات وخاصة من ناحية تقليل التكاليف المرتبطة بالإنتاج.

* التحسين في أسعار البيع للمستهلك والغاء التكاليف الزائدة التي يتسبب فيها الوسطاء.

* تكثيف عمليات الترويح والإشهار لمنتجات المؤسسة بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

* توسيع شبكة التوزيع عن طريق التعاقد مع الموزعين لتغطية جميع أنحاء الوطن، خاصة وأن المؤسسة تعاني من نقص في عدد الموزعين في بعض جهات الوطن، والتي تحول دون التغطية الكاملة للإحتياجات الوطنية.

* إقامة علاقة مباشرة لتوزيع المنتوج من المؤسسة إلى المستهلك وهذا لتفادي الندرة المفتعلة من طرف الوسطاء ، وكذا تنصيب لجان لمراقبة عملية التوزيع للوسطاء.

* الاعتماد على الأساليب الخاصة بالرقابة على الجودة ، ضمن جمع مراحل العملية الإنتاجية من خلال ضبط المواد الأولية الداخلية في الإنتاج والتقليل من نسبة الفضلات الصناعية.

* توفير خدمات أخرى كإعطاء ضمان تتحمل فيها المؤسسة مسؤلية الأعطال التي قد تظهر في المنتجات المباعة.

* تقديم تسهيلات للزبائن مثل : كالبيع بالتقسيط للزبائن.

* التركيز على جودة المنتجات والحرص على تميزها والتي تعزز مكانة المؤسسة أمام منافسيها في السوق.

* الاهتمام أكثر بالزبون والإطلاع الدائم بحاجاتهم، ورغباتهم، والعمل على تلبيتها، والتكثيف من البحوث الميدانية وإجراء استبيانات في السوق، وفتح المجال أمام شكاوي واقتراحات الزبائن وأخذها بعين الاعتبار من أجل ضمان التحسين المستمر لمنتجاتها.

* ضرورة الإهتمام بجودة تصميم المنتج بدرجة كبيرة ولو كان على حساب زيادة تكلفة الإنتاج حيث أن المستهلك يقبل المنتج الراقي التصميم.

* تدريب العمال لتنمية مهاراتهم بما يمكنهم بالإرتقاء لمستوى جودة وبما ينعكس على تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة

آفاق البحث:

أثار انتباهنا ونحن نختم هذا البحث مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:

- دور إدارة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدماتية.
- دور إدارة الإنتاج والعمليات في رفع أداء المؤسسات.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1.أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر،الأردن ،الطبعة الرابعة ،2005.
2.ثامر ياسر البكري، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري،الأردن، 2009.
3.جيمس إيفان، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور. الجودة الشاملة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2009.
4.حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2006.
5. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
6.سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، الأردن، 2006.
7.الشريف عبد الله محمد، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الثقافة، مصر، 2008.
8.صالح مهدي محسن العامري، والإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
9.طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. عبد الكريم محسن، ادارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
11. عماد صقر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، مصر، 2006.
12. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2009.
13. غسان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار اليازوري، الأردن، 2008.
14. فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر ،2006.
15. الفضل مؤيد ، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ، مصر،2008.
16. فليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
17. فليب كوتلر، ترجمة سرور علي إبراهيم سرورأساسيات التسويق، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
18. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الجامعية، مصر، دون ذكر السنة.

19. محمد الحسين إبديوي، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناخ، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.

20. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، الأردن،2009.

21. محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات، دار اليازوري، العلمية، الأرن، 2006.

22. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003–2004.

23. منعم زمزير، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وهراد، الأردن، 2007.

24. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جريد ، الاردن، 2007.

25. محمد الصيرفي، إدارة العمليات والإنتاج، دار الفكر الجامعي، مصر،2007.

26. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثالثة، 2005.

27. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، الدار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.

28. يوسف جحيم الطائي، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري، الأردن، 2009.

ب–الرسائل العلمية:

1.رحيل آسية، دور الكفآءات في تحقيق الميزة التنافسية: "دراسة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009–2010.

2.عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

ج– الملتقيات:

1. يسري فاروق داود ،مقياس الميزة التنافسية للسلع البيئية للتجارة الدولية، المؤتمر العربي السادس التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، دار النشر الجامعة العربية للتوزيع والنشر، مصر، 2007.

ت- مصادر أخرى:

1.مقابلة شخصية مع لريك محمد، رئيس مصلحة الصيانة، قسم الإستغلال، مؤسسة أغذية الانعام، 2012/04/17.

2.مقابلة شخصية مع لزول أحمد، رئيس مصلحة البيع، القسم التجاري، مؤسسة أغذية الأنعام 2012/05/2.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

33-J.C. Tarondeau, « Marketing . stratégie industriel » Ed : Vuibert, Paris, 1998.

الملاحق

الملحق رقم (20): مقابلة شخصية مع السيد لزول أحمد رئيس مصلحة البيع، القسم التجاري لمؤسسة أغذية الأنعام .

نشكر سيادتكم في بداية حديثنا على إتاحة الفرصة لنا لطرح بعض الأسئلة التي تهمنا حول موضوع الدراسة والمعنون بـ:

"دور إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية"

س1: ما المقصود بإدارة الإنتاج والعمليات؟

ج1: هناك تعريف متفق عليه في مؤسستنا حول مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات حيث يقصد بها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

س2: حسب رأيكم، ما هو أهم هدف تسعون إلى تحقيقه في مؤسستكم؟

ج2: تعتبر المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى فهي تسعى إلى كسب رضا الزبون وهو الأول المهم من الأهداف وأيضا نعمل على ترقية سمعة المؤسسة والرفع من الحصة السوقية.

س3: هل تتبع مؤسستكم طرق علمية لترتيب الآلات والمواد؟

ج3: تتبع مؤسستنا طرق سليمة وعلمية في عملية تصنيف وترميز المواد والآلات وهذا لتسهيل ترتيبها وتنظيم مخازنها لتفادي الوقوع في الأخطاء وسهولة التعرف عليها وتقليل الوقت المستغرق في البحث عنها.

س4: نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة فهي تحتاج إلى مختلف المواد الأولية في نشاطها، فهل للمؤسسة قدرة على شرائها وتخزينها؟

ج4: بالنسبة للشراء فالمؤسسة الأم هي المسؤولة على ذلك أما التخزين، فالمؤسسة تمتلك طاقة تخزينية هائلة فهي تحتوي على 39 مخزن موزعة إلى مخازن للمواد الأولية ومخازن لقطع الغيار، مخازن للمنتوجات النهائية.

س5: ما هو أقصى حد تستطيع المؤسسة إنتاجه ؟

ج5: لمؤسستنا طاقة إنتاجية تعادل 30 طن في الساعة لكن في الآونة الأخيرة لا تعمل بهذه الطاقة وهذا راجع إلى التغيرات التي عرفتها المؤسسة كالمنافسة التي تواجهها.

س6: هل هناك إتصال وتكامل بين إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارة الأخرى؟

ج6: بالنسبة لمؤسستنا فلها إرتباط بثلاث إدارات وأقسام الأول قسم تسيير المخزونات، الثاني قسم النقل والتموين، الثالث قسم البيع.

س7: هل تمتلك المؤسسة آلات متطورة للإنتاج وهل تلبي الإحتياجات؟

ج7: لمؤسستنا آلات ضخمة تسهل في الإنتاج وتم مؤخرا إدخال آلات ذات تكنولوجيا عالية، التي ساعدت على زيادة تحقيق الإحتياجات.

س8: هل تتوفر المؤسسة على موارد مالية لازمة لتمويل عملية الإنتاج؟

ج8: لمؤسستنا تمويل ذاتي وهذا راجع للأرباح المحققة سنويا.

س9: هل تتوفر لدى مؤسستكم يد عاملة مؤهلة التي تشرف على العملية الإنتاجية؟

ج9: تمتلك المؤسسة يد عاملة ذات خبرة تقارب 10 سنوات والتي تتولى التحكم في الآلات الإنتاجية.

س10: كيف يتم قياس جودة منتجاتكم؟

ج10: إن جودة منتجاتنا راجعة إلى جودة المواد الأولية التي تدخل في تركيب المنتوج النهائي والتي تخضع للمراقبة التقنية من طرف المؤسسة الأم حيث تصدر شهادة فحص للنوعية وجودة المواد.

س11: هناك عدة مؤسسات تزاول نفس نشاطكم ففي ظل هذه المنافسة ما هو الأسلوب الذي تعتمدون عليه لمواجهة ذلك؟

ج11: معروف على مؤسستنا بأن لها خبرة وأقدمية في مجال أغدية الأنعام، بحيث تمتلك عوامل تنافسية مثل: سعرها المقبول، سمعتها، جودتها في منتجاتها المعروضة قصد إرضاء الزبون وتلبية إحتياجاته.

س12: كيف تساهم إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق رضا الزبون؟

ج12: تلعب إدارة الانتاج والعمليات دورا مهما في خلق قيمة مضافة للعميل من حيث درجة تطابق المنتجات المقدمة مع توقعاته، وتسليمها في الوقت المتفق عليه ونشر تقنيات إستعمال المنتجات.

س13: على أي أساس يتم تحديد أسعار المنتجات؟

ج13: يتم تحديد الأسعار من طرف المؤسسة الأم على أساس أسعار المواد الأولية الخاضعة لتغيرات البورصة.